RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

Numéro de gestion : 2010 B 07745
Numéro SIREN : 433 466 570
Nom ou dénomination : SUEZ

Ce dépôt a été enregistré le 31/07/2018 sous le numéro de dépôt 28066

Greffe du tribunal de commerce de Nanterre : dépôt N°28066 en date du 31/07/2018

SUEZ

Société Anonyme au capital de 2 485 450 316 euros
Siège social : Tour CB21, 16, place de l'Iris - 92040 PARIS LA DEFENSE Cedex
433 466 570 R.C.S. NANTERRE

EXTRAITS DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 17 MAI 2018

GREFFE TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE
31 JUIL. 2018
DEPOT N° 28066

L'an deux mille dix-huit,
Le 17 mai à 10 heures,

Les actionnaires de la société SUEZ, société anonyme au capital de 2 485 450 316 euros, dont le siège social est Tour CB 21, 16 place de l'Iris, 92040 Paris La Défense Cedex, se sont réunis en Assemblée Générale Mixte à l'Espace Grande Arche, la Grande Arche, 92044 Paris-La Défense, sur convocation du Conseil d'Administration suivant avis préalable de réunion valant avis de convocation publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du 5 mars 2018 et avis de convocation publié dans un journal d'annonces légales, "Le Publicateur Légal", en date du 5 avril 2018, ainsi que par lettre individuelle adressée aux actionnaires titulaires d'actions nominatives et par lettre recommandée avec accusé de réception aux Commissaires aux comptes.

Il a été établi une feuille de présence, qui a été émargée par chaque actionnaire présent au moment de son entrée en séance, tant à titre personnel que comme mandataire ; les pouvoirs des actionnaires représentés et les formulaires de vote par correspondance ont été annexés à la feuille de présence.

L'Assemblée est présidée par Monsieur Gérard Mestrallet, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration.

Le Président déclare, en conséquence, que l'Assemblée est régulièrement constituée et peut valablement délibérer.

L'Assemblée Générale a été appelée à délibérer sur l'ordre du jour suivant :

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

---

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice 2017 et fixation du dividende ;

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

---

29. Pouvoirs pour formalités.

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

---

PREMIERE RESOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017, approuve les comptes sociaux dudit exercice, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, et faisant apparaître un bénéfice net comptable de 392 692 851,21 euros.

CETTE RESOLUTION, MISE AUX VOIX, EST ADOPTEE A 99,98 % DES VOIX EXPRIMEES SOIT :

	Nombre de voix
Nombre de voix exprimées	
Pour	439 649 529
Contre	439 562 875
Abstention	47 780
	38 874

DEUXIEME RESOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, approuve les comptes consolidés dudit exercice, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

CETTE RESOLUTION, MISE AUX VOIX, EST ADOPTEE A 99,50 % DES VOIX EXPRIMEES SOIT :

	Nombre de voix
Nombre de voix exprimées	
Pour	439 649 529
Contre	437 459 363
Abstention	2 151 202
	38 964

TROISIEME RESOLUTION

(Cette résolution a pour objet de statuer sur l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et la fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

- constate que le bénéfice distribuable, composé du bénéfice net comptable de l'exercice s'élevant à 392 692 851,21 euros, auquel il y a lieu d'ajouter le report à nouveau antérieur d'un montant de 95 992 683,13 euros, s'élève à un total de 488 685 534,34 euros ; et

- décide d'affecter le montant distribuable de 488 685 534,34 euros, de la manière suivante :

Bénéfice distribuable :	
Résultat de l'exercice 2017	392 692 851,21 euros
Report à nouveau antérieur	95 992 683,13 euros
Bénéfice distribuable	488 685 534,34 euros

Distribution proposée :	
Dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2017	403 885 676,40 euros
Report à nouveau	84 799 857,94 euros

Pour information, postes des capitaux propres après distribution du dividende	
Capital social	2 485 450 316,00 euros
Réserve légale	249 345 031,60 euros
Primes d'émission, d'apport et de fusion	5 236 416 832,14 euros
Report à nouveau 2017	84 799 857,94 euros

L'Assemblée Générale fixe ainsi le dividende à 0,65 euro par action.

Il est précisé que le montant du dividende de 403 885 676,40 euros est basé sur le nombre d'actions SUEZ existantes au 28 février 2018, soit 621 362 579 actions et que le montant final versé prendra en compte le nombre d'actions propres détenues par la Société au moment de la mise en paiement du dividende, qui conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, sont privées de droit au dividende. En conséquence, lors de la mise en paiement du dividende, le dividende correspondant aux actions propres détenues par la Société sera affecté au compte report à nouveau.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis à un prélèvement forfaitaire unique de 30%, par application à la source, sur son montant brut, des prélèvements sociaux au taux global de 17,2 % et, d'un prélèvement libératoire au titre de l'impôt sur le revenu fixé au taux de 12,8% (sauf option annuelle pour l'application du barème progressif aux revenus de placement).

Le dividende sera détaché de l'action le 22 mai 2018 et sera mis en paiement le 24 mai 2018.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte du montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices :

	Dividende distribué par action (en euros)	Montant total de dividendes distribué (en euros)
Exercice 2014	0,65	350 324 292,50
Exercice 2015	0,65	352 718 254,20
Exercice 2016	0,65	366 612 815,40

Pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France, ces dividendes étaient éligibles à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts dans sa version en vigueur jusqu'au 31 décembre 2017.

CETTE RESOLUTION, MISE AUX VOIX, EST ADOPTEE A 98,02 % DES VOIX EXPRIMEES SOIT :

	Nombre de voix
Nombre de voix exprimées	439 649 529
Pour	430 936 011
Contre	8 677 868
Abstention	35 650

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

---

VINGT-NEUVIEME RESOLUTION

(Cette résolution a pour objet les pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts et formalités où besoin sera.

CETTE RESOLUTION, MISE AUX VOIX, EST ADOPTEE A 99,98 % DES VOIX EXPRIMEES SOIT :

	Nombre de voix
Nombre de voix exprimées	439 649 529
Pour	439 542 958
Contre	64 008
Abstention	42 563

De tout ce que dessus, il a été dressé le présent procès-verbal qui, après lecture, a été signé par les membres du bureau.

Extrait certifié conforme

Monsieur Jean-Yves Larrouturou
Secrétaire de l'Assemblée générale

document de référence 2017



document de référence 2017

Certifié conforme
à l'original

V. FRENIN

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2016 : Rapport d'activité, comptes consolidés et le Rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant respectivement aux chapitres 9, 20.1 et 20.2 du Document de Référence enregistré auprès de l'AMF le 5 avril 2017 sous le numéro D. 17-0330 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2015 : Rapport d'activité, comptes consolidés et le Rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant respectivement aux chapitres 9, 20.1 et 20.2 du Document de Référence enregistré auprès de l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0267.

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 avril 2018, conformément aux dispositions de l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF. Il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

sommaire

1 Personnes responsables des informations 5

1.1 Responsable du Document de Référence 5
1.2 Attestation du responsable du Document de Référence RFA 5

2 Contrôleurs légaux des comptes 7

2.1 Commissaires aux comptes titulaires 7
2.2 Commissaires aux comptes suppléants 7

3 Informations financières sélectionnées 9

4 Facteurs de risques 11

4.1 Principaux risques 12
4.2 Gestion et contrôle des risques au sein du Groupe 25
4.3 Procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société 33

5 Informations concernant le Groupe RFA 37

5.1 Histoire et réorganisation du Groupe 38
5.2 Investissements 40

6 Aperçu des activités RFA 41

6.1 Présentation générale 42
6.2 Atouts du Groupe 44
6.3 Stratégie 48
6.4 Présentation du marché et position concurrentielle 55
6.5 Description des principales activités du Groupe 62
6.6 Facteurs de dépendance 85
6.7 Environnement législatif et réglementaire 85
6.8 Politique du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale 99

7 Organigramme 129

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2017 130
7.2 Présentation des filiales principales du Groupe 131
7.3 Relations avec les filiales 131

8 Propriétés immobilières et équipements RFA 133

8.1 Propriétés immobilières et équipements du Groupe 134
8.2 Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations 136

9 Examen de la situation financière et du résultat RFA 137

9.1 Présentation générale 138
9.2 Analyse des comptes de résultat 141
9.3 Financement et endettement financier 146
9.4 Provisions 151
9.5 Engagements contractuels 151
9.6 Comptes sociaux de la Société 153
9.7 Perspectives 153

10 Trésorerie et capitaux 155

10.1 Capitaux de la Société 156
10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie 156
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur 157
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux 158
10.5 Sources de financement attendues pour honorer les engagements relatifs aux décisions d'investissements 158

11 Recherche et Innovation, marques, brevets et licences RFA 161

11.1 Recherche et Innovation 162
11.2 Brevets et Marques 166

12 Informations sur les tendances RFA 169

13 Prévisions ou estimations du bénéfice 171

14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale RFA 173

14.1 Composition des organes d'administration et de direction 174
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale 195

15 Rémunération et avantages RFA 197

15.1 Rémunération et avantages en nature 198
15.2 Sommes provisionnées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages au profit des dirigeants 214

16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction RFA — **215**

16.1 Mandats des membres du Conseil d'Administration — 216
16.2 Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales — 217
16.3 Comités du Conseil d'Administration — 217
16.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce — 217

17 Salariés RFA — **229**

17.1 Ressources humaines — 230
17.2 Informations sociales — 237
17.3 Épargne salariale et actionnariat salarié — 245
17.4 Retraites et engagements assimilés — 247

18 Principaux actionnaires RFA — **249**

18.1 Répartition du capital social au 31 décembre 2017 — 250
18.2 Droits de vote des principaux actionnaires — 250
18.3 Contrôle de la Société — 251
18.4 Accord pouvant entraîner un changement de contrôle — 251
18.5 État récapitulatif des opérations réalisées par les personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 — 252

19 Opérations avec des parties liées RFA — **255**

20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société — **257**

20.1 États financiers consolidés RFA — 258
20.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés RFA — 337
20.3 Comptes sociaux de la Société RFA — 343
20.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels RFA — 365
20.5 Politique de distribution de dividendes — 369
20.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage — 369
20.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale — 370

21 Informations complémentaires RFA — **371**

21.1 Renseignements de caractère général concernant le capital — 372
21.2 Actes constitutifs et statuts — 375

22 Contrats importants — **381**

23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts — **383**

24 Documents accessibles au public — **385**

24.1 Consultation des documents — 385
24.2 Calendrier d'information financière — 385

25 Informations sur les participations — **387**

26 Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 — **389**

26.1 Ordre du jour — 390
26.2 Rapport du Conseil d'Administration — 391
26.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés — 407
26.4 Rapports des Commissaires aux comptes — 409
26.5 Texte des projets de résolutions — 414

Glossaire — **431**
Note méthodologique — **435**
Tableau de concordance — **437**

Avertissement

La Société = SUEZ
Le Groupe = la Société et ses filiales
Le Document de Référence vaut Rapport de gestion
(cf. Tableau de concordance)

Les éléments du Rapport Financier Annuel sont identifiés dans les titres des sections à l'aide du pictogramme RFA

1 personnes responsables des informations

1.1 Responsable du Document de Référence

Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général de SUEZ.

1.2 Attestation du responsable du Document de Référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Jean-Louis Chaussade
Directeur Général

2 contrôleurs légaux des comptes

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

ERNST & YOUNG et Autres

1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Nommé par décision de l'Assemblée Générale Mixte en date du 21 décembre 2007 et dont le mandat, renouvelé pour une durée de six exercices lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2012, prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer, en 2018, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Les associés signataires sont Messieurs Jean-Pierre Letartre et Stéphane Pedron[1].

Il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2018 le renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet ERNST & YOUNG pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer, en 2024, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

MAZARS

61, rue Henri Regnault – Tour Exaltis
92400 Courbevoie

Nommé par décision de l'Assemblée Générale Mixte en date du 15 juillet 2008 et dont le mandat, renouvelé pour une durée de six exercices lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 mai 2014, prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les associés signataires sont Messieurs Dominique Muller et Achour Messas[2].

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

Auditex

1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Nommé par décision de l'Assemblée Générale Mixte en date du 21 décembre 2007 et dont le mandat, renouvelé pour une durée de six exercices lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2012, prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer, en 2018, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le renouvellement du mandat de la société Auditex ne sera pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2018, le nouvel article L. 823-1-I 2e alinéa du Code de commerce n'exigeant désormais la nomination d'un commissaire aux comptes suppléant que lorsque le commissaire aux comptes titulaire est une personne physique ou une société unipersonnelle.

CBA

Tour Exaltis – 61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Nommé par décision de l'Assemblée Générale Mixte en date du 15 juillet 2008 et dont le mandat, renouvelé pour une durée de six exercices lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 mai 2014, prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le tableau des honoraires des Commissaires aux comptes figure en Note 29 aux états financiers consolidés du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

(1) ERNST & YOUNG et Autres est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.
(2) MAZARS est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

3 informations financières sélectionnées

Les tableaux ci-dessous présentent des extraits des comptes de résultat, des états de situations financières et des états de flux de trésorerie des états financiers consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2017, 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015.

Les informations financières sélectionnées ci-après doivent être lues conjointement avec les comptes consolidés figurant au chapitre 20.1 du présent Document de Référence et avec l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe figurant au chapitre 9 du présent Document de Référence.

Principaux chiffres clés des comptes de résultat consolidés

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires	15 871,3	15 322,0	15 134,7
EBITDA[a]	2 641,4	2 651,0	2 751,1
Résultat opérationnel courant	1 072,7	1 101,6	1 115,1
Résultat net part du Groupe	301,8	420,3	407,6

(a) Le Groupe utilise l'indicateur « EBITDA » pour mesurer sa performance opérationnelle et sa capacité à générer des flux de trésorerie d'exploitation. L'EBITDA n'est pas défini par les normes IFRS et n'apparaît pas en lecture directe dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Le passage du résultat opérationnel courant à l'EBITDA est décrit à la section 9.2.1 du présent Document de Référence.

Principaux chiffres clés des états de situations financières consolidés

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Actifs non courants	22 217,8	20 197,9	19 592,5
Actifs courants	10 152,5	8 954,3	8 039,1
Actifs classés comme détenus en vue de la vente[a]	–	131,8	–
Total de l'actif	**32 370,3**	**29 284,0**	**27 631,6**
Capitaux propres part du Groupe	6 562,3	5 495,9	5 419,8
Participations ne donnant pas le contrôle	2 503,7	1 869,9	1 385,6
Autres éléments de passif	23 304,3	21 825,7	20 826,2
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente[a]	–	92,5	–
Total du passif	**32 370,3**	**29 284,0**	**27 631,6**

(a) Se référer à la Note 11 du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

Principaux chiffres clés des états de flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Flux issus/(utilisés) des activités opérationnelles	1 962,4	1 913,4	1 991,5
Flux issus/(utilisés) des activités d'investissement	(3 589,1)	(833,0)	(1 350,3)
Flux issus/(utilisés) des activités de financement	1 811,8	(272,9)	(811,1)
Effet des variations de change et divers	(51,7)	38,2	0,1
Total des flux de la période	**133,4**	**845,7**	**(169,8)**

4 facteurs de risques

4.1	**Principaux risques**	**12**
4.1.1	Risques relatifs au secteur d'activité de SUEZ	12
4.1.2	Risques liés aux activités du Groupe	15
4.1.3	Risques de marché	21
4.1.4	Risques assurances	24
4.1.5	Risques juridiques	24
4.1.6	Risques liés à la fiscalité	25
4.1.7	Risques liés aux actions de la Société	25
4.2	**Gestion et contrôle des risques au sein du Groupe**	**25**
4.2.1	Cadre général de la gestion et du contrôle des risques du Groupe	25
4.2.2	Gestion des risques industriels et environnementaux	27
4.2.3	Gestion des risques liés aux systèmes d'information	28
4.2.4	Gestion des risques juridiques	28
4.2.5	Gestion des risques de marché	29
4.2.6	Dispositif éthique	30
4.2.7	Gestion et financement des risques assurables	31
4.3	**Procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société**	**33**
4.3.1	Objectifs et référentiel du Groupe en matière de contrôle interne	33
4.3.2	Pilotage des activités et mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques	33
4.3.3	Évolutions en 2017 et perspectives	36

4.1 Principaux risques

Par la diversité de ses activités, de ses implantations et de ses offres, le Groupe représente un portefeuille de risques et d'opportunités de natures financière, industrielle et commerciale. Sa position d'acteur de premier plan dans le secteur de l'environnement, son ambition de développement l'exposent également à des risques stratégiques qui dépendent notamment de l'évolution de l'environnement réglementaire, économique et concurrentiel de ses métiers.

Le Groupe exerce son activité dans un environnement en forte évolution induisant de nombreux risques, dont certains échappent à son contrôle. Le Groupe a présenté ci-dessous les risques significatifs auxquels il estime être exposé. La survenance de l'un de ces risques pourrait avoir une incidence négative significative sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe, son image, ses perspectives ou sur le cours des actions de la Société.

4.1.1 Risques relatifs au secteur d'activité de SUEZ

Environnement concurrentiel en évolution

Les métiers du Groupe ont toujours été soumis à une forte pression concurrentielle de la part de grands opérateurs internationaux et, dans certains marchés, d'acteurs de « niche ». De nouveaux acteurs industriels (équipementiers) et financiers (conglomérats asiatiques) investissent les marchés ou se repositionnent sur la chaîne de valeur par l'adoption de stratégies agressives. Par ailleurs, le Groupe est également confronté, pour certains marchés, à la concurrence d'opérateurs du secteur public (par exemple les sociétés d'économie mixte en France). Enfin, le Groupe peut être confronté à la volonté de certaines collectivités de conserver ou de reprendre la gestion directe des services liés à l'eau et aux déchets (notamment sous forme de régie) plutôt que de recourir à des opérateurs externes. Ce risque peut notamment se matérialiser en France ainsi qu'en Espagne.

Cette forte pression concurrentielle, qui pourrait s'accroître dans le cadre d'une consolidation des acteurs (dans le secteur des déchets en Europe), entraîne des risques de tension sur le développement commercial et les prix de vente des services offerts par le Groupe, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et les perspectives du Groupe.

Les risques de tension sur les prix de vente sont renforcés dans le secteur du traitement des déchets dans certains pays où le Groupe peut être amené à voir la rentabilité de ses installations baisser, du fait d'une réduction de leur taux d'utilisation résultant d'un développement de surcapacités.

Les risques de tension sur les prix sont renforcés dans le secteur de l'ingénierie du traitement de l'eau du fait de la montée en puissance de nouveaux acteurs (sociétés espagnoles et coréennes), du fait de la contraction du marché municipal européen liée à la dégradation de la situation financière des collectivités et du fait d'un risque de manque de compétitivité.

En outre, afin de proposer des services comparables ou plus performants que ceux offerts par ses concurrents, le Groupe peut être amené à développer des technologies et services nouveaux, permettant de générer des revenus complémentaires mais également sources de coûts importants pouvant avoir un impact négatif sur la situation financière et les résultats du Groupe. Par ailleurs, la prise de risque en innovation est une condition de réussite.

Enfin, certains choix technologiques effectués par SUEZ afin de rester compétitif ou de conquérir de nouveaux marchés pourraient ne pas produire les résultats attendus et avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et les perspectives du Groupe.

Exposition du Groupe aux cycles économiques

L'exercice 2017 a été caractérisé par une croissance des revenus (croissance organique de + 1,5 % à fin décembre 2017). De par ses métiers, le Groupe est sensible aux facteurs conjoncturels dont les impacts potentiels sont décrits ci-après.

Certains métiers du Groupe, en particulier les services aux clients industriels, tant dans le secteur de l'eau que dans celui des déchets, sont sensibles aux cycles économiques. Le Groupe étant principalement présent en Europe, en Afrique du Nord, aux États-Unis, au Chili et en Asie-Pacifique, une partie de son activité est donc sensible à l'évolution de la conjoncture économique dans ces zones géographiques. Tout ralentissement conjoncturel dans un pays où le Groupe est présent impacte à la baisse la consommation ainsi que les investissements et la production industriels et, par conséquent, influe négativement sur la demande pour les services offerts par le Groupe, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et les perspectives du Groupe.

Du fait d'une possible corrélation du ralentissement d'activité en Europe et en Asie-Pacifique et des secteurs d'activité liés aux hydrocarbures et au secteur minier dans le monde, la grande diversité géographique des métiers du Groupe ne constitue qu'une protection partielle vis-à-vis de ce risque.

Un contexte économique durablement dégradé pourrait également entraîner des difficultés de paiement de la part des clients. Néanmoins il n'y a pas à ce jour de lien de dépendance vis-à-vis des principaux clients du fait de la granulométrie de la clientèle ; en effet, le poids du premier client municipal représente un chiffre d'affaires annuel de 100 millions d'euros soit 0,6 % du chiffre d'affaires (les cinq premiers clients représentant 370 millions d'euros soit 2,3 % du chiffre d'affaires). Le poids du premier client industriel est de 85 millions d'euros soit 0,5 % du chiffre d'affaires (les cinq premiers clients représentant 245 millions d'euros soit 1,5 % du chiffre d'affaires).

Au 31 décembre 2017, les montants provisionnés dans l'état de situation financière consolidé au titre des créances irrécouvrables représentent, en cumulé, 307,9 millions d'euros. Les pertes définitives enregistrées ne représentent pas un enjeu significatif pour le Groupe.

Exposition du Groupe aux changements de modes de consommation

En matière de fourniture d'eau potable dans certains pays développés, une baisse des volumes consommés est observée en raison, notamment, de facteurs sociétaux et de l'idée que l'eau est une ressource à préserver. Par exemple, en France, le Groupe estime que les volumes d'eau facturés diminuent structurellement d'environ 1 % par an en moyenne.

Les gains de productivité réalisés par le Groupe, le fait que certains contrats prévoient une part tarifaire indépendante des volumes consommés, le développement de prestations de services à plus forte valeur ajoutée notamment en accompagnant les collectivités publiques dans leur obligation de répondre aux évolutions de la réglementation, et les ajustements tarifaires contribuent à répondre à cette baisse des volumes.

Toutefois, si ces développements n'étaient pas suffisants à l'avenir pour compenser la baisse des volumes observée, celle-ci pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et les perspectives du Groupe.

Impact des conditions climatiques sur les résultats des activités eau du Groupe

Les résultats du Groupe dans le domaine de l'eau peuvent être affectés par des variations climatiques significatives.

Ainsi des conditions climatiques exceptionnelles constatées en Europe pendant l'été 2015 ont généré une hausse de la consommation d'eau en France par rapport à l'année précédente, à contre-courant de la tendance structurelle baissière. Elles ont également permis de stabiliser la consommation d'eau en Espagne.

À l'inverse, des pluviométries exceptionnelles peuvent avoir un impact négatif sur l'activité et les résultats du Groupe.

Évolution de l'environnement réglementaire en matière d'environnement, de santé et de sécurité, de régulation tarifaire

Les métiers du Groupe sont soumis à des règles en matière de protection de l'environnement, de santé publique et de sécurité de plus en plus contraignantes et qui diffèrent selon les pays. Ces règles portent notamment sur les rejets d'eaux, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, le suivi long terme des centres de stockage de déchets, la contamination des sols et des nappes, la qualité de l'air, les émissions de Gaz à Effet de Serre (voir chapitre 6.7 « Environnement législatif et réglementaire »).

Globalement, les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe. Celui-ci s'efforce de limiter l'ensemble de ces risques notamment dans le cadre d'une politique de gestion du risque environnemental et industriel active (voir section 6.8.1 « Gestion environnementale ») et par la gestion d'un programme d'assurances étendu (voir section 4.2.7 « Gestion et financement des risques assurables »).

Néanmoins, il subsiste un grand nombre de risques, imputables notamment à l'imprécision de certaines dispositions réglementaires ou au fait que les organismes de régulation peuvent modifier leurs instructions d'application et que des évolutions importantes de jurisprudence peuvent intervenir. Par ailleurs, les organismes réglementaires compétents ont le pouvoir d'engager des procédures administratives ou judiciaires à l'encontre du Groupe susceptibles d'entraîner notamment la suspension ou la révocation de permis ou d'autorisations détenus par le Groupe ou le prononcé d'injonctions de cesser ou d'abandonner certaines activités ou services, d'amendes, de sanctions civiles ou de condamnations pénales, pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats, et les perspectives du Groupe.

En outre, une modification ou un renforcement du dispositif réglementaire pourrait entraîner pour le Groupe des coûts ou des investissements supplémentaires. Par suite d'un tel renforcement ou d'une telle modification, le Groupe pourrait être conduit à réduire, interrompre temporairement voire cesser l'exercice d'une ou plusieurs activités sans assurance de pouvoir compenser les pertes correspondantes. Les évolutions réglementaires telles que le projet de loi modificative au Code de l'Eau en vigueur au Chili, actuellement à l'étude, pourraient également affecter les prix, marges, investissements, opérations, et par conséquent l'activité, les résultats et les perspectives du Groupe. La politique « National Sword » mise en vigueur par la Chine en 2017 a pour objectif de limiter ou d'interdire l'importation de certains types de déchets recyclables sur son territoire (matières plastiques, papiers, entre autres) et aura probablement un impact sur les volumes de vente et les prix des matières recyclées en Europe.

Les réglementations applicables impliquent des investissements et des charges opérationnelles incombant non seulement au Groupe, mais aussi à ses clients, en particulier aux collectivités locales ou territoriales concédantes, en raison notamment des obligations de mise en conformité. Le non-respect par le client de ses obligations pourrait porter préjudice au Groupe en tant qu'opérateur, et porter atteinte à sa réputation et à sa capacité de développement.

Enfin, même si le Groupe se conforme à la réglementation applicable, il ne peut contrôler les canalisations internes des particuliers qui peuvent être à la source de certains problèmes de qualité d'eau au niveau du robinet de consommation. Or, ces canalisations ne sont pas sous la responsabilité de l'opérateur des systèmes de production et de distribution d'eau potable installés dans la voie publique. Ainsi, depuis plusieurs années, la réglementation française abaissait progressivement la teneur limite en plomb autorisée dans l'eau destinée à la consommation humaine avec un objectif de 10 µg/l à fin 2013. Le Groupe propose à ses clients le remplacement des branchements en plomb pour atteindre ces objectifs ; ces travaux font l'objet de renégociations des contrats concernés. Toutefois, le Groupe ne peut exclure des écarts par rapport à cet objectif en raison de la présence de plomb dans les canalisations relevant de la responsabilité des particuliers sur lesquels le Groupe n'a aucune maîtrise. Tout dépassement de la norme réglementaire de l'eau distribuée, quelle que soit son origine, pourrait avoir un impact négatif sur l'image du Groupe.

Malgré les systèmes de veille mis en place, il est impossible de prévoir toutes les évolutions réglementaires mais le Groupe, en exerçant ses métiers dans différents pays dotés de systèmes réglementaires qui leur sont propres, diversifie ce risque.

Certaines activités du Groupe nécessitent des autorisations administratives qui peuvent être difficiles à obtenir, ou à renouveler

L'exercice des activités du Groupe suppose la détention de divers permis et autorisations dont l'obtention ou le renouvellement auprès des autorités réglementaires compétentes implique souvent une procédure longue, coûteuse et aléatoire.

En outre, le Groupe peut être confronté à des oppositions de la population locale ou d'associations à l'installation et à l'exploitation de certaines unités de traitement (notamment centres de stockage, incinérateurs, installations de traitement des eaux usées) invoquant des nuisances, une dégradation du paysage ou plus généralement une atteinte à leur environnement, rendant plus difficile pour le Groupe l'obtention des permis et des autorisations de construction ou d'exploitation ou pouvant conduire à leur non-renouvellement voire à leur remise en cause. À cet égard, le Groupe pourrait être confronté à des procédures de contestation d'associations de défense de la nature susceptibles de retarder ou d'entraver l'exploitation ou le développement de ses activités, malgré les différentes démarches et actions entreprises.

Enfin, les conditions attachées aux autorisations et permis que le Groupe a obtenus pourraient faire l'objet d'un durcissement significatif de la part de l'autorité compétente.

Le défaut d'obtention ou l'obtention tardive de permis ou d'autorisations par le Groupe, le non-renouvellement, la remise en cause ou le durcissement significatif des conditions attachées aux autorisations et permis obtenus par le Groupe, pourraient avoir un impact négatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives de développement.

Risques liés aux dérèglements climatiques

L'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, et notamment son alinéa 3°, prévoit la publication d'informations par les entreprises relatives aux risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité. D'ores et déjà, et dans le cadre de la réponse du Groupe au *Carbon Disclosure Project*, le Groupe réalise et rend publique chaque année une identification des risques liés aux dérèglements climatiques sur ses activités.

RISQUES ÉCONOMIQUES

Dans son cinquième rapport d'évaluation publié en 2014, le Groupe Intergouvernemental d'Experts sur le Climat (GIEC) a affirmé que la hausse moyenne des températures due au changement climatique serait probablement comprise, selon les scénarios d'évolution des émissions de Gaz à Effet de Serre, entre 1,5°C et 4°C par rapport à la période préindustrielle. Ces dérèglements devraient avoir des conséquences significatives sur les milieux naturels, et notamment sur les ressources en eau : réduction significative de la disponibilité des ressources en eau de surface et souterraine, augmentation de la fréquence des épisodes de sécheresses agricoles, modification des débits et de la qualité de l'eau ou encore réduction de la qualité des réserves en eau douce. Le rapport précise que les impacts du changement climatique sur les ressources en eau devraient s'intensifier de manière significative avec l'augmentation des émissions de Gaz à Effet de Serre : pour chaque degré supplémentaire, environ 7 % de la population mondiale pourrait être exposée à une réduction d'au moins 20 % des ressources renouvelables en eau. Par ailleurs, la part de la population exposée au risque de crue centennale à la fin du 21e siècle pourrait être trois fois supérieure dans un scénario de fortes émissions par rapport à un scénario de faibles émissions.

La publication en octobre 2017 du rapport du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) sur l'action climatique mondiale a souligné la forte probabilité d'occurrence de ces conséquences majeures du changement climatique en cas d'absence d'accélération de la mobilisation des acteurs économiques : il démontre en effet qu'en leur état actuel les engagements de réduction d'émissions à horizon 2025 ou 2030 présentés volontairement par les États à la COP21 conduiraient à une augmentation des températures de plus de 3 degrés d'ici la fin du siècle. L'enjeu de la COP24, qui se tiendra en Pologne en novembre 2018, sera donc la révision des ambitions de ces engagements.

Les modifications des paramètres physiques du climat sont susceptibles d'entraîner un ralentissement de la croissance économique mondiale du fait du renforcement des inégalités Nord-Sud et de l'augmentation des flux migratoires liés au changement climatique. Par ailleurs, l'incertitude autour de l'évolution des scénarios climatiques est susceptible de générer un risque de surinvestissement ou de sous-investissement pour le Groupe.

[illegible]

De manière générale, l'augmentation des sécheresses en fréquence et en intensité pourrait entraîner une baisse localisée de la disponibilité des ressources en eau souterraine et de surface. Cette raréfaction de la ressource en eau se combinant à la pression démographique et à la métropolisation pourrait provoquer une réduction ou une interruption des capacités de production et une augmentation des conflits d'usages entre agriculture, industrie, et consommation domestique, affectant plus spécifiquement l'approvisionnement en énergie et la sécurité alimentaire. De plus, l'augmentation des phénomènes de sécheresse pourrait accentuer le risque d'intrusion saline dans les nappes phréatiques. De manière secondaire, elle pourrait mener à une augmentation des sédiments dans les rivières, à une dégradation de la qualité de l'eau brute et à la modification de la capacité d'autoépuration naturelle du milieu récepteur, accroissant les risques liés au traitement de l'eau potable, y compris après des traitements conventionnels. Les sécheresses pourraient aussi entraîner des mouvements de terrain susceptibles de dégrader les rendements des réseaux de distribution d'eau potable.

L'occurrence croissante de phénomènes pluvieux importants, ainsi que l'augmentation de leur intensité génère un risque qui sera croissant dans les décennies à venir d'inondation des ouvrages gérés par le Groupe et de surcharge des réseaux d'assainissement pluviaux. Parallèlement, l'interruption des réseaux de transport par des inondations pourrait avoir des conséquences sur l'alimentation électrique, la collecte des déchets et la livraison de réactifs pour le traitement de l'eau.

L'accentuation progressive de ces phénomènes climatiques pourrait avoir des conséquences de plus en plus importantes sur les activités du Groupe. Même si ces risques sont des risques de long-terme, le Groupe les anticipe d'ores et déjà en orientant sa politique d'innovation et sa stratégie commerciale vers la maîtrise des conséquences du changement climatique relevant du risque sécheresse et des risques liés aux pluviométries exceptionnelles.

[illegible]

Les évolutions réglementaires au niveau des législations environnementales et fiscales en France (Grenelle II, loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte) ou en Europe (Paquet Énergie-Climat et révision du système EU-Emissions Trading System), ne semblent pas remettre à l'ordre du jour l'inclusion du secteur des déchets dans un mécanisme de taxation des émissions, à l'exception peut-être des chaufferies utilisant des CSR (Combustibles Solides de Récupération). Les activités du Groupe les plus intensives en matière de consommation énergétique seront néanmoins de plus en plus couvertes par les mécanismes de tarification du carbone, comme au Royaume-Uni où les industriels utilisant plus de 6 GWh d'énergie par an sont assujettis à une taxe à la tonne de Gaz à Effet de Serre émise.

Cependant, l'accélération des initiatives nationales en matière de fixation d'un prix du carbone ou d'instauration de marchés nationaux du carbone (c'est le cas sur l'ensemble du territoire chinois depuis 2017) donnera lieu à une nouvelle donne économique qui devra être prise en compte dans les modèles d'affaires. Ceci pourrait à la fois s'appliquer aux émissions de Gaz à Effet de Serre générées par le Groupe, mais aussi valoriser financièrement les émissions que ces solutions permettent d'éviter. L'Accord de Paris signé par les 196 Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques le 12 décembre 2015 et entré en vigueur en novembre 2016 va dans ce sens, puisqu'il reconnaît dans son Titre V l'importance de fournir des incitations aux activités de réduction des émissions, s'agissant notamment d'outils tels que les politiques nationales et la tarification du carbone. C'est notamment pourquoi le Groupe a décidé en 2015 d'intégrer progressivement un prix directeur du carbone dans les modèles d'affaires de ses nouveaux projets, avec pour objectif de l'appliquer à 60 % du montant de ses engagements annuels de dépenses d'ici 2021.

Les mesures prises par le Groupe afin de mettre en œuvre sa stratégie bas-carbone et réduire les risques liés au changement climatique sont exposées dans la section 6.8.1.5 du présent Document de Référence.

4.1.2 Risques liés aux activités du Groupe

Risques liés à la réalisation de grands projets

Le Groupe assied une partie de sa croissance organique sur différents grands projets de construction d'actifs industriels comme des infrastructures de production d'eau, de dessalement d'eau de mer, de traitement d'eaux usées ou de traitement de déchets.

La rentabilité de ces actifs dont la durée de vie atteint plusieurs dizaines d'années, dépend en particulier de la maîtrise des coûts et des délais de construction, de la performance opérationnelle et de l'évolution du contexte concurrentiel à long terme qui pourraient dégrader la rentabilité de certains actifs ou entraîner une perte de revenu et une dépréciation d'actifs.

Risques liés aux activités de conception et de construction

Dans les domaines de l'eau et des déchets, le Groupe intervient pour certains projets aux stades de la conception et de la construction d'installations, notamment au travers de ses filiales spécialisées dans l'activité Infrastructures de Traitement et l'activité Consulting.

Ces risques sont liés à la réalisation de contrats clé en main à prix forfaitaire. Aux termes de ce type de contrat, les filiales spécialisées dans l'activité Infrastructures de Traitement s'engagent, pour un prix fixe, à réaliser l'ingénierie, la conception et la construction d'usines prêtes à fonctionner. Les dépenses effectives résultant de l'exécution d'un contrat clé en main peuvent varier de façon substantielle par rapport à celles initialement prévues pour différentes raisons et notamment du fait :

- d'augmentations non prévues du coût des matières premières, des équipements ou de la main-d'œuvre ;
- des conditions de construction imprévues ;
- de retards dus aux conditions météorologiques, et/ou à des catastrophes naturelles (notamment des tremblements de terre ou des inondations) ;
- de la défaillance de certains fournisseurs ou sous-traitants.

Les stipulations d'un contrat clé en main à prix forfaitaire ne donnent pas nécessairement la possibilité d'augmenter le prix afin de refléter certains éléments difficiles à prévoir lors de la remise d'une proposition. Pour ces raisons, il n'est pas possible de déterminer avec certitude les coûts finaux ou les marges sur un contrat au moment de la remise d'une proposition, voire tout au début de la phase d'exécution du contrat. Si les coûts venaient à augmenter pour l'une de ces raisons, les filiales spécialisées dans l'activité Infrastructures de Traitement pourraient devoir constater une réduction de leurs marges, voire une perte significative sur le contrat.

Les projets d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (EPC) peuvent rencontrer des difficultés susceptibles d'entraîner une baisse du chiffre d'affaires, des litiges ou des contestations. Ces projets sont généralement complexes, nécessitent des achats d'équipements importants et la gestion de projets de construction de grande envergure. Des décalages de calendrier peuvent intervenir et les filiales spécialisées dans l'activité Infrastructures de Traitement peuvent rencontrer des difficultés relatives à la conception, l'ingénierie, la chaîne d'approvisionnement, la construction et l'installation. Ces facteurs pourraient avoir un impact sur leur capacité à mener à terme certains projets, conformément au calendrier initialement prévu.

En vertu de certaines clauses de contrats conclus, les clients s'engagent à fournir certaines informations relatives à la conception ou à l'ingénierie, ainsi que des matériaux ou équipements destinés à être utilisés dans le cadre du projet concerné. Ces contrats peuvent également prévoir que le client s'oblige à les indemniser pour des travaux supplémentaires ou des dépenses engagées (i) si le client modifie ses instructions, ou (ii) si le client n'est pas en mesure de leur fournir les informations relatives à la conception ou l'ingénierie du projet ou les matériaux ou équipements adéquats.

Dans ces circonstances, ces filiales négocient généralement avec leurs clients des compensations financières pour le temps supplémentaire passé et les sommes dépensées en raison des défaillances de ces derniers. Cependant, le Groupe ne peut garantir qu'il recevra, y compris par voie de contentieux ou d'arbitrage, des sommes suffisantes pour compenser les frais engagés. Dans ce cas, les résultats et la situation financière du Groupe pourraient en être significativement affectés.

Le Groupe, au titre des garanties consenties en couverture des engagements de ses filiales, pourrait être tenu de payer des compensations financières en cas de non-respect des calendriers ou d'autres dispositions contractuelles. Notamment, il ne peut être exclu que la performance des installations ne soit pas conforme au cahier des charges, qu'un accident ultérieur mette en cause la responsabilité civile ou pénale de SUEZ ou que d'autres difficultés dans l'exécution des contrats (actuels ou futurs) surviennent, ce qui pourrait également avoir un impact significatif sur le résultat opérationnel du Groupe.

Risques de dépendance à l'égard de certains de ses fournisseurs

Les sociétés du Groupe peuvent dépendre, pour leurs activités de construction, d'exploitation ou de gestion déléguée, d'un nombre restreint de fournisseurs. Nous distinguons trois principales familles de fournisseurs.

FOURNISSEURS D'EAU BRUTE, D'EAU TRAITEE EN GROS, D'ENERGIE PRIMAIRE

Certaines sociétés du Groupe dépendent, pour leurs activités de distribution, de fournisseurs d'eau brute ou traitée ou de fournisseurs d'énergie primaire. Une telle dépendance est en général imposée par la réglementation ou des configurations techniques locales, conduisant à des situations de monopole de fait de ces fournisseurs. Une défaillance de ces fournisseurs est toujours possible pour des raisons techniques (casses...), de pollution ou autres, entraînant un risque d'interruption de service. Le Groupe s'efforce de limiter ce risque en diversifiant les sources d'alimentation ou en interconnectant les réseaux lorsque cela est possible et en s'assurant que les contrats prévoient les clauses d'exonération de responsabilité adéquates en cas d'insuffisance des quantités d'eau ou d'électricité livrées au délégataire.

CONSTRUCTEURS

Certaines sociétés du Groupe dépendent, pour leurs activités de conception et de construction, de certains fournisseurs ou sous-traitants « Constructeurs » (génie civil, systèmes de combustion et de valorisation énergétique...). Une défaillance ponctuelle ou totale de l'un de ces fournisseurs ou sous-traitants entraînerait des retards imprévus dans le calendrier de construction avec comme conséquence les pénalités de retard prévues au contrat. Ce risque est piloté au sein même du projet et somme toute diffus au sein du portefeuille de fournisseurs du fait de la multiplicité des intervenants. Par ailleurs, des dispositions particulières peuvent être adoptées au moment de la conception des ouvrages pour réduire la dépendance à l'égard de certains fournisseurs.

D'autres sociétés du Groupe dépendent également de fournisseurs ou sous-traitants « Constructeurs » dans le cadre de leurs activités de concessions ou de délégation de service. Une défaillance de ces « Constructeurs » se traduisant par des retards dans la mise en service d'ouvrages concessifs pourrait avoir des impacts sur les hausses tarifaires contractuelles et des conséquences sur la rentabilité globale de l'investissement. Le Groupe gère ce risque par une procédure de sélection adéquate et par le pilotage de ses « Constructeurs ». Ce risque est par ailleurs non critique car diffus au sein du portefeuille d'intervenants.

AUTRES FOURNISSEURS

Les sociétés du Groupe font également appel à divers fournisseurs et sous-traitants dans le cadre de leurs métiers et activités : fournisseurs de services (intérim, bureaux d'études, transports, etc.), d'énergie, de carburant, d'équipements, de produits chimiques, etc.

Une défaillance de l'un de ces fournisseurs pourrait avoir un impact sur la continuité de service qui est l'indicateur de performance critique dans les activités de service public exercées par les sociétés du Groupe, tant dans les métiers Eau que Déchets.

Le Groupe considère que ce risque est convenablement couvert grâce aux mesures en place : stricte sélection des fournisseurs, redondance des équipements, disponibilité de groupes électrogènes, plans de gestion de crise, constitution de stocks de produits chimiques, diversification des fournisseurs.

POIDS DES FOURNISSEURS IMPORTANTS DANS LES APPROVISIONNEMENTS DU GROUPE

Sur un total d'achats de 6,2 milliards d'euros en 2017, le premier fournisseur représente 71 millions d'euros, les cinq premiers 260 millions d'euros et les 10 premiers 428 millions d'euros. Le Groupe considère qu'à ce jour, il n'existe pas de lien de dépendance à l'égard de ses principaux fournisseurs.

Risques d'exécution des contrats long terme

Le Groupe exerce une grande partie de ses activités dans le cadre de contrats longue durée, pouvant aller jusqu'à 50 ans voire plus. Les conditions d'exécution de ces contrats longue durée peuvent être différentes de celles qui existaient ou qui étaient prévues lors de la conclusion du contrat, remettant en cause l'équilibre contractuel, et notamment l'équilibre financier.

SUEZ s'efforce d'obtenir des mécanismes contractuels afin de pouvoir adapter l'équilibre du contrat au changement de certaines conditions économiques, sociales, techniques ou réglementaires significatives, mais tous les contrats long terme conclus par le Groupe ne comportent pas de tels mécanismes. En outre, quand les contrats conclus par le Groupe contiennent de tels mécanismes d'ajustement, aucune garantie ne peut être donnée par SUEZ que son cocontractant acceptera de les mettre en œuvre ou qu'ils seront efficaces pour rétablir l'équilibre financier initial du contrat.

L'absence ou l'inefficacité éventuelle des mécanismes d'ajustement prévus par le Groupe dans le cadre de ses contrats ou le refus par le cocontractant de les mettre en œuvre pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Risques de résiliations, non-renouvellements ou de modifications unilatérales de contrats conclus avec des collectivités publiques

Les contrats conclus par le Groupe avec les collectivités publiques constituent une part importante de son chiffre d'affaires. Or, pour l'essentiel des pays dans lesquels le Groupe est présent, dont la France, l'Espagne ou le Maroc, les collectivités publiques ont le droit, dans certaines circonstances, de modifier unilatéralement le contrat, voire de le résilier sous réserve d'indemnisation. En cas de résiliation ou de modification unilatérale du contrat par la collectivité publique contractante, le Groupe pourrait cependant ne pas obtenir une indemnisation lui permettant de compenser intégralement le manque à gagner en résultant.

En outre, le Groupe n'est pas toujours propriétaire des actifs qu'il exploite dans le cadre des activités qu'il conduit sous le régime de délégation de service public (*via* des contrats de concessions de service public ou d'affermage, notamment). SUEZ ne peut garantir qu'il obtiendra le renouvellement en sa faveur de chacune des délégations de service public qu'il exploite actuellement, ni que leur renouvellement se fera dans les conditions économiques de la délégation initiale. Cette situation pourrait avoir un impact négatif sur les activités du Groupe ainsi que sur sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Risques liés à la réalisation d'opérations de croissance externe

La stratégie de développement du Groupe est en priorité basée sur la croissance organique, mais peut s'accompagner d'opérations de développement ou de croissance externe par le biais d'acquisitions d'actifs ou d'entreprises, de prises de participation ou de la constitution d'alliances dans les métiers des déchets et de l'eau et dans des zones géographiques où le Groupe souhaite se renforcer. Le Groupe pourrait ne pas être à même, compte tenu notamment du contexte concurrentiel, de mener à terme des opérations de développement ou de croissance externe qu'il envisagerait au regard de ses critères d'investissement.

En outre, les opérations de croissance externe, notamment la finalisation de l'acquisition de GE Water le 29 septembre 2017, pourraient impliquer un certain nombre de risques liés à l'intégration des activités acquises ou du personnel, à la difficulté de dégager les synergies et/ou les économies escomptées, à l'augmentation de l'endettement du Groupe et à l'apparition de passifs ou coûts non prévus. La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Risques liés à la présence dans un certain nombre de pays

Bien que les activités du Groupe soient concentrées principalement en Europe, aux États-Unis, au Chili, en Chine et en Australie, le Groupe exerce aussi ses métiers sur d'autres marchés, notamment dans certains pays émergents. Les activités du Groupe dans ces pays comportent un certain nombre de risques plus élevés, en particulier une volatilité du PIB, une relative instabilité économique et gouvernementale, des modifications parfois importantes de la réglementation ou son application imparfaite, la nationalisation ou l'expropriation de biens privés, des difficultés de recouvrement, des troubles sociaux, d'importantes fluctuations de taux d'intérêt et de change, des réclamations des autorités locales remettant en cause le cadre fiscal initial ou l'application de stipulations contractuelles, des mesures de contrôle des changes et autres interventions ou restrictions défavorables imposées par des gouvernements.

Bien que les activités du Groupe dans les pays émergents ne soient pas concentrées dans un pays ou dans une zone géographique déterminée, la survenance d'événements ou circonstances défavorables dans l'un de ces pays pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe et pourrait également conduire le Groupe à comptabiliser des provisions et/ou dépréciations, lesquelles pourraient avoir un impact négatif significatif sur sa situation financière, ses résultats et ses perspectives. De plus, le Groupe pourrait être dans l'incapacité de défendre ses droits devant les tribunaux de ces pays en cas de conflit avec les gouvernements ou autres entités publiques locales.

Ces risques ne sont pas strictement circonscrits aux pays émergents. Ils pourraient également survenir dans des pays tels que l'Espagne où se sont produits des troubles d'ordre social et politique fin 2017.

Le Groupe gère ces risques dans le cadre de partenariats et de négociations contractuelles propres à chaque implantation. Afin de limiter les risques relatifs à l'implantation dans des pays émergents, le Groupe détermine ses choix d'implantation en appliquant une stratégie sélective sur base d'une analyse fine des risques pays et en mettant en place autant que possible des assurances couvrant le risque politique et des clauses d'arbitrage international.

Risques liés à la mise en œuvre de partenariats

Dans plusieurs pays, le Groupe exerce ses activités au travers de partenariats avec des collectivités publiques locales ou des acteurs locaux privés. En outre, dans le cadre du développement de ses activités, le Groupe pourrait être amené à conclure de nouveaux partenariats.

Les partenariats constituent l'un des moyens pour le Groupe de partager le risque économique et financier propre à certains grands projets, en limitant ses capitaux engagés et en lui permettant de mieux s'adapter au contexte spécifique des marchés locaux. En outre, ils peuvent être imposés par l'environnement réglementaire local. La perte partielle du contrôle opérationnel est souvent la contrepartie à payer pour une réduction de l'exposition en capitaux engagés mais cette situation est gérée contractuellement au cas par cas.

L'évolution d'un projet, du contexte politique et économique local, de la situation économique d'un partenaire, ou la survenance d'un désaccord entre les partenaires, peut conduire à la rupture de partenariats, notamment par l'exercice d'options de vente ou d'achat de parts entre les partenaires, une demande de dissolution de la joint-venture par l'un des partenaires ou l'exercice d'un droit de préemption. Ces situations peuvent amener aussi le Groupe à choisir de renforcer ses engagements financiers dans certains projets ou, en cas de conflit avec le ou les partenaires, à rechercher des solutions devant les juridictions ou les instances arbitrales compétentes. Ces situations peuvent avoir un impact négatif significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe. En outre, le Groupe ne peut garantir que les projets qu'il conduit en partenariat pourront être mis en œuvre selon les calendriers prévus et dans des conditions économiques, financières ou juridiques nécessairement satisfaisantes ou qu'ils assureront, dans la durée, la rentabilité escomptée initialement.

Risques de responsabilité civile et environnementale

Les domaines d'activité dans lesquels le Groupe opère comportent un risque important de mise en jeu de sa responsabilité civile et environnementale. L'accroissement des prescriptions législatives, réglementaires et administratives expose notamment le Groupe à des risques de responsabilité accrus, en particulier en matière de responsabilité environnementale, y compris au titre d'actifs que le Groupe ne détient plus ou d'activités que le Groupe n'exerce plus.

À ce titre, la réglementation en vigueur impose des obligations de remise en état des installations classées en fin d'exploitation ce qui rend, notamment, obligatoire la constitution de provisions (voir section 6.8.1.7 « Dépenses liées à l'environnement » du présent Document de Référence).

Au-delà des précautions contractuelles, le Groupe s'efforce de limiter l'ensemble de ces risques dans le cadre de ses politiques en matière de responsabilité environnementale (voir sections 4.2.2 « Gestion des risques industriels et environnementaux » et 6.8.1 « Gestion environnementale ») ainsi qu'au travers de ses polices d'assurance (voir section 4.2.7 « Gestion et financement des risques assurables »). Cependant, les couvertures au titre des assurances responsabilité civile et environnementale souscrites par le Groupe pourraient, dans certains cas, s'avérer insuffisantes ce qui pourrait générer des coûts importants et avoir un impact négatif sur la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Risques liés à la gestion des installations

Les installations que le Groupe possède ou gère pour le compte de tiers comportent des risques d'atteinte au milieu naturel (l'air, l'eau, les sols, l'habitat et la biodiversité) et peuvent présenter des risques pour la santé des consommateurs, des riverains, des collaborateurs ou encore des sous-traitants.

Ces risques sanitaires et environnementaux, encadrés par des réglementations nationales et internationales strictes, font l'objet de contrôles réguliers de la part des équipes du Groupe et des pouvoirs publics. Les réglementations évolutives tant sur la responsabilité environnementale que sur les passifs environnementaux comportent un risque quant à l'appréciation de la vulnérabilité de l'entreprise liée à ses activités. Cette vulnérabilité est à évaluer pour les installations anciennes (telles que les centres de stockage de déchets fermés) et pour les sites en exploitation. Elle peut également concerner des dégâts engendrés ou des atteintes portées à des habitats ou à des espèces.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est amené à manipuler, voire à générer, des produits ou des sous-produits à caractère dangereux. C'est le cas par exemple de certains produits chimiques de traitement de l'eau. Dans le domaine des déchets, certaines des installations du Groupe ont pour activité de traiter des déchets spécifiques industriels ou hospitaliers pouvant présenter un caractère toxique ou infectieux.

Dans le domaine de la gestion des déchets, les émissions gazeuses à considérer sont les Gaz à Effet de Serre, les gaz favorisant l'acidification de l'air, les gaz nocifs et les poussières. Dans le domaine de l'eau, les polluants atmosphériques potentiels sont principalement le chlore ou des sous-produits gazeux résultant d'émanations accidentelles de produits de traitement de l'eau. Les activités d'épuration des eaux usées et de traitement des déchets peuvent également générer des problèmes olfactifs ou la production en quantité limitée mais dangereuse de gaz toxiques ou de micro-organismes.

Les activités du Groupe, en l'absence d'une gestion adéquate, pourraient avoir un impact sur les eaux présentes dans le milieu naturel : lixiviats d'installations mal contrôlées, diffusion de métaux lourds dans l'environnement, rejets aqueux des systèmes de traitement de fumées des installations d'incinération. Ces différentes émissions pourraient entraîner une pollution des nappes phréatiques ou des cours d'eau.

Les installations d'assainissement des eaux usées rejettent l'eau dépolluée dans le milieu naturel. Celles-ci, pour des raisons diverses, pourraient temporairement ne pas répondre aux normes de rejets en matière de charge organique, d'azote, de phosphore, de bactériologie.

Les questions relatives à la pollution des sols en cas de déversements accidentels concernent le stockage de produits ou de liquides dangereux ou les fuites sur des procédés impliquant des liquides dangereux ainsi que le stockage et l'épandage de boues de traitement.

La maîtrise de l'ensemble des risques évoqués ci-dessus relève de différents mécanismes. Le Groupe effectue ses activités industrielles dans le cadre de réglementations qui donnent lieu à des règles de sécurité mises en œuvre pour l'exploitation des infrastructures ou pour la réalisation des prestations de service. La vigilance apportée tant dans la conception, la réalisation que dans l'exploitation de ses ouvrages ne peut prévenir tout accident industriel qui pourrait perturber l'activité du Groupe ou engendrer des pertes financières ou des responsabilités significatives.

La législation et les contrats qui encadrent les opérations du Groupe clarifient le partage des responsabilités en matière de gestion du risque et des responsabilités financières, mais le non-respect des normes peut entraîner des pénalités financières contractuelles ou des amendes.

Il existe des risques liés à l'exploitation d'installations de traitement de déchets, de traitement d'eau, de réseaux d'eau ou certaines prestations de service délivrées en milieu industriel. Ces risques peuvent conduire à des accidents industriels avec par exemple des incidents d'exploitation de type incendie ou explosion, des défauts de conception ou des événements extérieurs que le Groupe ne maîtrise pas (actions de tiers, glissement de terrain, tremblement de terre, etc.). Ces accidents industriels sont susceptibles de provoquer des blessures, des pertes humaines, des dommages significatifs aux biens ou à l'environnement ainsi que des interruptions d'activité et des pertes d'exploitation.

L'indisponibilité d'un ouvrage important de production ou distribution d'eau potable aurait pour conséquences un arrêt de livraison de l'eau sur un territoire plus ou moins étendu avec les pertes de recettes et les risques d'indemnisation correspondants, ainsi qu'une altération de l'image du Groupe et/ou des manquements à une obligation de service public.

La maîtrise de ces Risques Industriels est assurée par la mise en œuvre sur chaque site d'un système de management de la sécurité basé sur le principe de l'amélioration continue qui vise à diminuer le niveau de risque résiduel en traitant en priorité les risques les plus élevés. Un processus de contrôle interne suivant un référentiel interne est mis en œuvre et coordonné par la Direction de l'Innovation et de la Performance Industrielle.

Bien que le Groupe ait souscrit des assurances de premier plan en matière de responsabilité civile et de risques environnementaux, il ne peut être exclu que sa responsabilité soit recherchée, au-delà des plafonds garantis ou pour des faits non couverts, dans le cadre d'un sinistre impliquant le Groupe.

Par ailleurs, les montants provisionnés ou garantis pourraient s'avérer insuffisants en cas de mise en jeu de la responsabilité environnementale du Groupe, étant donné les incertitudes inhérentes à la prévision des dépenses et responsabilités liées à la santé, à la sécurité et à l'environnement.

En conséquence, la mise en jeu de la responsabilité du Groupe en raison de risques environnementaux et industriels pourrait avoir un impact négatif significatif sur son image, son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

La politique du Groupe en matière de gestion des Risques Industriels et environnementaux est décrite en section 4.2.2 du présent Document de Référence.

Risques spécifiques liés à l'exploitation de sites Seveso

Selon la Directive 2012/18/UE du 4 juillet 2012, SUEZ exploite, dans les frontières de l'Union européenne, des sites classés Seveso.

Les principaux sites classés Seveso « seuil haut » au 31 décembre 2017 sont indiqués dans le tableau suivant :

Business unit	Situation	Pays	« Seuil »	Activité
R&V France	Villeparisis	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Airvault	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Champteussé-sur-Baconne	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Bellegarde	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Drambon	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Jeandelaincourt	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Vaivre	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Givors	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Pont-de-Claix	France	Haut	Traitement de déchets dangereux
R&V France	Péage-de-Roussillon	France	Haut	Traitement de déchets dangereux
R&V France	Beautor	France	Haut	Traitement de déchets dangereux
R&V France	Amnéville	France	Haut	Traitement de déchets dangereux
R&V France	Frontignan	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
R&V France	Barlin Hersin	France	Haut	Stockage et prétraitement de déchets dangereux
WTS	Crissey	France	Haut	Production de réactifs pour le traitement d'eau
R&V France	Herne	Allemagne	Haut	Désorption thermique de sols pollués au mercure et PCB
WTS	Herentals	Belgique	Haut	Production de réactifs pour le traitement d'eau
R&V France	Barbera	Espagne	Haut	Traitement de déchets dangereux

R&V : Recyclage et Valorisation.
WTS : Water Technologies and Solutions.

Au-delà des sites Seveso « seuil haut » identifiés comme tels en Europe, SUEZ exploite d'autres sites industriels dangereux pour lesquels il s'attache à appliquer les mêmes standards de sécurité industrielle de haut niveau. Dans ce cadre, le Groupe conduit ponctuellement des missions de contrôle et d'audit pour s'assurer de la mise en œuvre effective de ces obligations.

Tout incident sur ces sites pourrait causer de graves dommages aux employés travaillant sur le site, aux populations avoisinantes et à l'environnement, et exposer le Groupe à de lourdes responsabilités. La couverture du Groupe en matière d'assurances (voir section 4.2.7 du présent Document de Référence) pourrait s'avérer insuffisante. Un tel incident pourrait en conséquence avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le Groupe mène une politique de prévention des accidents par un ensemble d'initiatives et d'actions décrites dans la section 4.2.2 du présent Document de Référence.

Risques liés à la gestion des ressources humaines

Le Groupe exerce ses différents métiers *via* une large palette d'expertises au sein de sa population de techniciens et de cadres. Pour éviter la perte de compétences clés, le Groupe doit anticiper les besoins de main-d'œuvre pour certains métiers. Par ailleurs, la croissance internationale et l'évolution des métiers du Groupe exigent de nouveaux savoir-faire et une grande mobilité du personnel, notamment de la part des cadres. Pour ce faire, le Groupe a engagé une politique de ressources humaines très orientée sur une gestion de l'emploi adaptée aux différents contextes locaux, et au souci de l'employabilité par le développement de la formation.

Le succès du Groupe dépend de sa capacité à cartographier les compétences existantes, à recruter, à former et à retenir un nombre suffisant d'employés, y compris des cadres dirigeants, ingénieurs et techniciens, commerciaux (notamment pour les marchés industriels) ayant les compétences, l'expertise et la connaissance locale requises. La concurrence pour ce type de profil est forte.

Pour retenir le personnel qualifié, le Groupe a mis en place une politique de gestion des personnels essentiels, composée de profils incontournables et de hauts potentiels pour lesquels des mécanismes de fidélisation sont en place.

Le succès du Groupe dépend également de l'évolution en cours de ses organisations pour le rendre plus agile et innovant en réponse à la pression concurrentielle.

Risques de survenance de conflits sociaux

Les changements organisationnels, l'incompréhension de la stratégie du Groupe peuvent conduire à ce que la concertation et la négociation ne jouent plus leur rôle de régulation des relations sociales.

Le Groupe ne peut exclure des perturbations sociales, notamment des grèves, débrayages, actions de revendication ou autres troubles sociaux qui pourraient venir perturber son activité et avoir un impact négatif sur sa situation financière et ses résultats.

En outre, dans le domaine des déchets, la survenance de perturbations sociales pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image du Groupe.

Risques santé, sécurité et sûreté

Le Groupe est très attentif aux risques d'altération de la santé de ses salariés et des salariés sous-traitants, prend les mesures destinées à assurer leur santé et leur sécurité, suit attentivement les indicateurs concernés (taux de fréquence et de gravité) dans chaque BU *(business unit)* et veille à se maintenir en conformité avec les dispositions légales et réglementaires relatives à la santé et à la

sécurité dans ses différents sites. Il peut cependant être exposé à des cas de maladies professionnelles, pouvant donner lieu à des actions en justice à l'encontre du Groupe et donner lieu, le cas échéant, au paiement de dommages et intérêts qui pourraient s'avérer significatifs.

Les personnels travaillant sur des installations de production ou distribution d'eau ou dans la filière de traitement de déchets industriels dangereux peuvent être exposés à des risques chimiques. Le risque chimique fait partie des risques gérés par le système de santé-sécurité.

Par ailleurs, le risque de pandémie du type grippe aviaire a été intégré avec la mise en place de plans de continuité et de mesures de protection et de prévention des salariés continuant à exercer le service pendant les périodes de pandémie.

Risques d'actes criminels ou terroristes sur les installations du Groupe

En dépit des mesures de sécurité et de sûreté prises par le Groupe pour l'exploitation de ses installations tant dans le domaine de l'eau que des déchets, il ne peut être exclu qu'elles soient touchées par des actes de malveillance et de terrorisme avec des conséquences en matière de santé publique ou d'atteinte de ses collaborateurs, matériels ou sites.

Par ailleurs, certains des salariés du Groupe travaillent ou se déplacent dans des pays où les risques de survenance d'actes de terrorisme ou de kidnapping peuvent être importants.

La survenance de tels actes pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risques liés aux catastrophes naturelles ou à tout événement important dont l'ampleur est difficilement prévisible

De par la grande diversité de ses implantations géographiques, certaines installations du Groupe pourraient être exposées à des risques de catastrophes naturelles, telles que tremblements de terre, pluies diluviennes, tempêtes, grêle, gel, sécheresse, glissements de terrain etc. Outre la survenance de catastrophes naturelles, d'autres événements importants dont l'ampleur est difficilement prévisible (épidémie de grande ampleur, etc.) pourraient affecter les activités du Groupe.

La politique du Groupe est de couvrir ces risques par ses programmes d'assurance auprès de sociétés d'assurance de premier plan aux capacités adaptées. Toutefois, le Groupe ne peut garantir que les mesures prises pour le contrôle de ces risques s'avéreront pleinement efficaces en cas de survenance de l'un de ces événements. En outre, le Groupe pourrait ne pas toujours être en mesure de maintenir un niveau de couverture au moins égal au niveau de couverture existante et à un coût qui ne soit pas supérieur. La fréquence et l'ampleur des catastrophes naturelles observées ces dernières années pourraient avoir un impact sur les capacités du marché de l'assurance et les coûts de couverture d'assurance.

Risques liés aux systèmes d'information

Les systèmes d'information sont d'importance critique pour supporter l'ensemble des processus des activités du Groupe.

Ceux-ci sont de plus en plus interconnectés et transverses entre activités. Leur défaillance pourrait conduire à des pertes d'activités, de données ou des violations de confidentialité, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

La mise en place de nouvelles applications nécessite parfois des développements considérables qui se font alors en mode projet, avec des risques portant sur les coûts de développement, la qualité et les délais.

Les risques cybersécurité et d'intrusion malveillante dans les systèmes d'information sont en augmentation. Ils constituent une menace pour la sécurité des informations et peuvent conduire à des actes de fraude. Ils accroissent également la vulnérabilité des systèmes de contrôle et de supervision de nos installations industrielles (systèmes SCADA).

Risques liés au non-respect des règles éthiques

Des actes de collaborateurs, de mandataires ou représentants contrevenant aux principes affirmés par le Groupe pourraient l'exposer à des sanctions pénales et civiles ainsi qu'à une perte de réputation. L'entrée en vigueur de la loi « Sapin 2 » ayant notamment pour objectifs de renforcer la transparence et de mieux lutter contre la corruption nécessite la mise en œuvre des mesures appropriées, se traduisant notamment par la désignation d'une Direction Éthique et Conformité et par l'élaboration d'une cartographie des risques de corruption.

Risque lié à la transformation du Groupe

Transformer le Groupe est une nécessité pour adopter un mode de fonctionnement plus agile et plus efficace afin de mieux saisir les opportunités et être plus innovant. Transformer le Groupe est également la réponse à une concurrence accrue, au défi de la numérisation et à l'évolution des modèles commerciaux. Rester efficace et motivé pendant que de profonds changements affectent les fonctions support constitue un défi à relever.

Tout retard pris dans la transformation du Groupe pourrait donc l'affecter négativement.

4.1.3 Risques de marché

4.1.3.1 Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient essentiellement de son endettement financier net à taux variable. Au 31 décembre 2017, l'endettement net du Groupe[1] (hors effet des instruments financiers dérivés et coût amorti) s'élevait à 8 521,3 millions d'euros, libellé à hauteur de - 15 % à taux variable, 103 % à taux fixe et 12 % à taux fixe indexé à l'inflation avant effet des couvertures de taux et à 4 % à taux variable, 84 % à taux fixe et 12 % à taux fixe indexé à l'inflation après couverture.

Le tableau ci-dessous présente, au 31 décembre 2017, la répartition après effet des couvertures de l'endettement net du Groupe par type de taux :

(en millions d'euros)	Total	Dette nette à taux fixe	Dette nette à taux variable	Dette nette au taux fixe indexé à l'inflation	Moins d'1 an	1 an à 5 ans	Au-delà
Montant	8 521,3	7 127,0	360,6	1 033,7	(1 242,2)	3 647,4	6 116,1

Le tableau ci-dessous présente la position de l'endettement net du Groupe exposé au taux d'intérêt variable au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Total
Dettes brutes	1 867,3
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	(56,9)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 058,1)
Position nette avant gestion	(1 247,7)
Impact des dérivés de taux	1 608,3
Position nette après gestion	**360,6**
Impact d'une hausse de 1 % des taux d'intérêt court terme sur le résultat après gestion	(4,6)

Une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt est présentée en Note 14.1.3.2 des comptes consolidés, chapitre 20.1.

Une hausse des taux d'intérêt pourrait également contraindre le Groupe à financer ou refinancer ses besoins futurs à un coût plus élevé.

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt est exposée à la section 4.2.5.1.

4.1.3.2 Risque de change

Du fait de la nature de ses activités, le Groupe a une exposition limitée au risque de change translationnel, c'est-à-dire que les flux liés aux activités de SUEZ et de ses filiales sont libellés dans leur devise locale.

La diversification géographique de ses activités expose le Groupe au risque de conversion, c'est-à-dire que son état de situation financière et son compte de résultat sont sensibles aux variations des parités de change lors de la consolidation des comptes de ses filiales étrangères hors zone Euro. En conséquence, la fluctuation de la valeur de l'euro par rapport à ces différentes monnaies peut affecter la valeur de ces éléments dans ses états financiers, même si leur valeur intrinsèque n'a pas changé dans leur monnaie d'origine. Par ailleurs, le Groupe est amené à mettre en place des couvertures de change afin de créer des dettes synthétiques en devises à partir de l'euro, notamment pour financer certaines filiales étrangères.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par devise de l'endettement financier net du Groupe (y compris coût amorti et effet des instruments dérivés) au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Euro[a]	Dollar US	Livre sterling	Peso chilien	Dollar de Hong Kong	Autres	Total
Endettement financier net avant effets des dérivés de change	6 536,3	592,6	233,7	1 200,2	101,3	(191,4)	8 472,7
Endettement financier net après effets des dérivés de change	3 747,7	2 295,9	418,8	1 204,5	674,3	131,5	8 472,7
Impact en résultat d'une appréciation nette de l'euro de 10 % sur la position nette après gestion	0,2	(1,8)	(0,2)	–	(0,2)	(0,4)	(2,4)

(a) L'impact en euro provient de la position nette en euro des entités du Groupe dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro. La part de l'endettement financier net en euro diminue après effets des dérivés de change du fait de l'utilisation par le Groupe d'une partie de sa dette en euro pour créer des dettes synthétiques en devises et financer des filiales étrangères, notamment en dollar américain et en dollar de Hong Kong.

(1) Voir section 20.1.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés », Note 13.3.1 pour une réconciliation entre les notions d'endettement financier net et d'endettement net (hors effets des instruments financiers dérivés et coût amorti).

Le tableau ci-dessous présente la répartition des capitaux employés du Groupe par devises au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Euro [a]	Dollar US	Livre sterling	Autres [b]	Total
Capitaux employés	8 794,3	5 504,1	1 064,3	2 531,9	17 894,6

(a) Euro : y compris Agbar et ses filiales.
(b) Il s'agit principalement du dollar australien, de la couronne tchèque, du yuan, du dollar de Hong Kong et de la couronne suédoise.

Concernant le dollar américain, le tableau ci-dessous présente l'impact de l'évolution du dollar américain en 2017 par rapport à 2016 sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la dette nette et le montant des capitaux propres au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Variation
Chiffre d'affaires	(22,1)
EBITDA	(5,3)
Dette nette	(129,3)
Total capitaux propres	(10,8)

Pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux moyen USD/EUR 2017/2016 (- 2,0 %) ; pour la dette nette et les capitaux propres, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux de clôture USD/EUR entre les 31 décembre 2017 et 2016 (- 12,11 %).

Concernant la livre sterling, le tableau ci-dessous présente l'impact de l'évolution de la livre sterling entre 2017 et 2016 sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la dette nette et le montant des capitaux propres au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Variation
Chiffre d'affaires	(68,8)
EBITDA	(7,7)
Dette nette	(20,0)
Total capitaux propres	(18,3)

Pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux moyen GBP/EUR 2017/2016 (- 6,6 %) ; pour la dette nette et les capitaux propres, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux de clôture GBP/EUR entre les 31 décembre 2017 et 2016 (- 3,5 %).

Concernant le peso chilien, le tableau ci-dessous présente l'impact de l'évolution du peso chilien entre 2017 et 2016 sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la dette nette et le montant des capitaux propres au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Variation
Chiffre d'affaires	15,9
EBITDA	9,1
Dette nette	(68,2)
Total capitaux propres	(59,5)

Pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux moyen CLP/EUR 2017/2016 (+ 2,2 %) ; pour la dette nette et les capitaux propres, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux de clôture CLP/EUR entre les 31 décembre 2017 et 2016 (- 4,6 %).

Concernant le dollar de Hong Kong, le tableau ci-dessous présente l'impact de l'évolution du dollar de Hong Kong entre 2017 et 2016 sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la dette nette et le montant des capitaux propres au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Variation
Chiffre d'affaires	(5,6)
EBITDA	(0,8)
Dette nette	(56,3)
Total capitaux propres	(24,2)

Pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux moyen HKD/EUR 2017/2016 (- 2,4 %) ; pour la dette nette et les capitaux propres, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux de clôture HKD/EUR entre les 31 décembre 2017 et 2016 (- 12,8 %).

Une analyse de sensibilité au risque de change est présentée en Note 14.1.2.2 des comptes consolidés, chapitre 20.1. La politique de gestion du risque de change est énoncée à la section 4.2.5.2.

4.1.3.3 Risque de liquidité

Le tableau suivant présente l'échéancier de la dette du Groupe ainsi que le montant de sa trésorerie au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Total	2018	2019	2020	2021	Au-delà de 2021
Total emprunts	10 811,7	1 048,2	1 074,4	582,1	1 122,1	6 984,9
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	824,6	824,6				
Total encours des dettes financières	**11 636,3**	**1 872,8**	**1 074,4**	**582,1**	**1 122,1**	**6 984,9**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	(56,9)	(56,9)				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 058,1)	(3 058,1)				
Endettement net (hors instruments financiers dérivés et coût amorti)	**8 521,3**	**(1 242,2)**	**1 074,4**	**582,1**	**1 122,1**	**6 984,9**

Certains emprunts contractés par les filiales du Groupe, ou par SUEZ Groupe pour le compte de ses filiales, comportent des clauses imposant le respect de certains ratios. La définition ainsi que le niveau des ratios, c'est-à-dire les covenants financiers, sont déterminés en accord avec les prêteurs et peuvent éventuellement être revus durant la vie du prêt. Une information relative à ces covenants

est présentée au chapitre 10.4 du présent Document de Référence. 14 % des emprunts d'un montant supérieur à 50 millions d'euros font l'objet de covenants financiers au 31 décembre 2017. Le non-respect de ces covenants pourrait permettre aux établissements prêteurs de constater un cas de défaut et d'exiger un remboursement anticipé. Au 31 décembre 2017 et à la date du présent Document de Référence, aucune de ces clauses n'a été activée. La Société estime par ailleurs que l'existence de ces covenants ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe. Enfin, aucun de ces covenants financiers ne porte sur la valeur des titres de SUEZ Groupe ou de SUEZ, ni sur la notation du Groupe. Le détail des notes à court terme et long terme, ainsi que leur évolution au cours de l'exercice 2017 figurent à la section 10.3.3 du présent document. À la date du présent Document de Référence, aucun défaut de paiement n'est en cours sur la dette consolidée du Groupe. Aucun défaut de paiement n'existait également sur la dette consolidée du Groupe au 31 décembre 2017.

Le tableau suivant présente les emprunts contractés par le Groupe au 31 décembre 2017 supérieurs à 50 millions d'euros :

Nature	Taux fixe/variable	Montant global des lignes au 31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Montant utilisé au 31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Échéance
Emprunts obligataires	Taux fixe	800	800	2019
Emprunts obligataires	Taux fixe	750	750	2022
Emprunts obligataires	Taux fixe	750	750	2021
Emprunts obligataires	Taux fixe	700	700	2029
Emprunts obligataires	Taux fixe	500	500	2032
Emprunts obligataires	Taux fixe	500	500	2028
Emprunts obligataires	Taux fixe	500	500	2025
Emprunts obligataires	Taux fixe	500	500	2025
Emprunts obligataires	Taux fixe	500	500	2024
Emprunts obligataires	Taux fixe	500	500	2023
Emprunts obligataires	Taux fixe	311	311	2020
Emprunts obligataires	Taux fixe	282	282	2030
Emprunts obligataires	Taux fixe	250	250	2027
Emprunts obligataires	Taux fixe	200	200	2021
Emprunts obligataires	Taux fixe	176	176	2032
Emprunts obligataires	Taux fixe	104	104	2035
Emprunts obligataires	Taux fixe	100	100	2033
Autres emprunts bancaires	Taux variable	100	100	2020
Emprunts obligataires	Taux fixe	98	98	2018
Emprunts obligataires	Taux fixe	84	84	2022
Autres emprunts bancaires	Taux variable	84	84	2037
Emprunts obligataires	Taux fixe	77	77	2035
Emprunts obligataires	Taux fixe	75	75	2018
Emprunts obligataires	Taux fixe	73	73	2029
Emprunts obligataires	Taux fixe	73	73	2040
Emprunts obligataires	Taux fixe	73	73	2037
Emprunts obligataires	Taux fixe	73	73	2036
Emprunts obligataires	Taux fixe	67	67	2026
Emprunts obligataires	Taux fixe	64	64	2031
Emprunts obligataires	Taux fixe	63	63	2047
Emprunts obligataires	Taux fixe	63	63	2031
Emprunts obligataires	Taux fixe	63	63	2030
Emprunts obligataires	Taux fixe	60	60	2032
Emprunts obligataires	Taux fixe	58	58	2038
Emprunts obligataires	Taux fixe	58	58	2032
Autres emprunts bancaires	Taux variable	57	57	2025
Emprunts obligataires	Taux fixe	56	56	2018
		55	55	2033

Au 31 décembre 2017, le Groupe disposait des facilités de crédit confirmées non utilisées suivantes :

Année d'échéance	Programmes de facilités de crédit confirmées non utilisées *(en millions d'euros)*
2018	176,2
2019	150,4
2020	165,9
2021	1 595,1
2022	480
Au-delà	46,8
Total	**2 614,4**

Ces programmes de facilités incluent un crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros au nom de SUEZ, dont la maturité a été étendue à février 2021. La politique de gestion du risque de liquidité est exposée à la section 4.2.5.3.

4.1.3.4 Risque de contrepartie financière

L'exposition du Groupe au risque de contrepartie financière est liée à ses placements de trésorerie et à son utilisation de dérivés pour contrôler son exposition sur certains marchés.

Les excédents de trésorerie du Groupe sont majoritairement placés en dépôts court terme, et en comptes courants rémunérés auprès de banques internationales dont la notation par les agences de rating est au minimum A- (notation Standard & Poor's) et cela en respectant une politique de diversification de ses contreparties plus stricte et plus limitative dans le choix de ces dernières.

Les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe sont destinés à gérer son exposition aux risques de change et de taux, ainsi qu'aux risques sur matières premières. Les instruments financiers utilisés comprennent essentiellement des achats et ventes à terme ainsi que des produits dérivés.

La politique de gestion du risque de contrepartie est exposée à la section 4.2.5.4.

4.1.3.5 Risque actions

Le Groupe détient des participations dans des sociétés cotées dont la valeur fluctue notamment en fonction de la tendance des marchés boursiers mondiaux, de la performance desdites sociétés et de leur perception par ces marchés.

Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait des participations dans des sociétés cotées pour une valeur de marché et une valeur comptable de 23,6 millions d'euros. Une baisse globale de 10 % de la valeur de ces titres par rapport à leur cours du 31 décembre 2017 aurait eu un impact d'environ 2,4 millions d'euros sur les capitaux propres part du Groupe.

La politique de gestion du risque actions est exposée dans la section 4.2.5.5.

4.1.3.6 Risques liés aux fluctuations de prix de certaines matières premières et de l'énergie

Les activités du Groupe sont consommatrices de matières premières et d'énergie, plus particulièrement de gasoil et d'électricité, et le Groupe est donc exposé à leurs fluctuations de prix.

Les contrats du Groupe prévoient généralement des mécanismes d'indexation, en particulier lorsqu'ils sont de longue durée. Le Groupe ne peut garantir que ces mécanismes permettront de couvrir l'intégralité des coûts supplémentaires engendrés par une hausse des prix de l'électricité et du pétrole. Par ailleurs, certains contrats conclus par le Groupe ne comportent pas de telles clauses d'indexation. Toute hausse importante du prix de l'électricité ou du pétrole pourrait donc avoir un impact négatif sur les résultats et les perspectives du Groupe.

En outre, les activités déchets du Groupe conduisent à la production de plastique, de bois, de papier carton, de métaux et d'électricité ; une baisse importante de leur prix pourrait affecter la rentabilité de certains investissements ou l'équilibre économique de certains contrats et avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et les perspectives du Groupe.

4.1.4 Risques assurances

La politique du Groupe en matière d'assurances est décrite à la section 4.2.7 du présent Document de Référence.

Il ne peut être exclu que dans certains cas, le Groupe soit obligé de verser des indemnités importantes non couvertes par le programme d'assurances en place ou d'engager des dépenses très significatives non remboursées ou insuffisamment remboursées par ses polices d'assurance. Notamment, en matière de responsabilité civile et de risques environnementaux, bien que le Groupe ait souscrit des assurances de premier plan, il ne peut être exclu que la responsabilité du Groupe soit recherchée au-delà des plafonds garantis ou pour des faits non couverts.

4.1.5 Risques juridiques

Dans le cours normal de leurs activités, les sociétés du Groupe peuvent être impliquées dans des procédures judiciaires, administratives ou encore arbitrales. Les litiges avérés ou potentiels les plus significatifs sont détaillés au chapitre 20.6 du présent Document de Référence. Dans le cadre de certaines de ces procédures, des réclamations pécuniaires d'un montant important sont faites à l'encontre de l'une des entités du Groupe ou sont susceptibles de l'être. Bien que la politique du Groupe soit prudente en cette matière, les provisions enregistrées à ce titre par le Groupe dans ses comptes pourraient se révéler insuffisantes, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur sa situation financière et ses résultats.

D'une manière générale, il ne peut être exclu que de nouvelles procédures, connexes ou non aux procédures en cours, soient ultérieurement engagées à l'encontre de l'une des entités du Groupe, lesquelles procédures, si elles connaissaient une issue défavorable, pourraient avoir un impact négatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

4.1.6 Risques liés à la fiscalité

Indépendamment de la politique du Groupe consistant à se conformer tant aux législations et réglementations applicables dans chacun des États où les sociétés du Groupe exercent leur activité qu'aux règles de fiscalité internationale, certaines dispositions peuvent être source de risques en raison de leur imprécision, des difficultés liées à leur interprétation, ou encore de changements de leur interprétation par les autorités locales. En outre, dans l'Union européenne, des régimes fiscaux dont bénéficient des entités du Groupe peuvent être en cours de revue par la Commission européenne et le cas échéant faire l'objet d'une remise en cause.

Par ailleurs, dans le cadre normal de leur activité, les sociétés du Groupe sont susceptibles de faire l'objet de contrôles fiscaux par les autorités locales. À cet égard, des contrôles fiscaux diligentés par les autorités, françaises ou étrangères, sont en cours. Les contrôles fiscaux peuvent aboutir à des rectifications et parfois donner lieu à des contentieux fiscaux devant les juridictions compétentes. Les principaux litiges fiscaux en cours du Groupe sont décrits à la section 20.6.3 du présent Document de Référence.

En outre, plusieurs sociétés du Groupe bénéficient de décisions d'agrément fiscal délivrées par les autorités compétentes. Le cas échéant, ces décisions d'agrément peuvent être remises en cause. À titre d'exemples, une remise en cause peut résulter de la rupture d'un engagement pris par la ou les sociétés partie(s) à la décision d'agrément en contrepartie de sa délivrance, et/ou, d'un changement des éléments de fait à partir desquels la décision d'agrément a été délivrée, et/ou d'une modification de la position de l'autorité fiscale compétente.

4.1.7 Risques liés aux actions de la Société

Le cours des actions de la Société peut être volatil et est soumis aux fluctuations du marché. Les marchés financiers connaissent d'importantes fluctuations qui sont parfois sans rapport avec les résultats des sociétés dont les actions y sont négociées. Les fluctuations des marchés ainsi que la conjoncture économique pourraient affecter de manière significative le cours des actions de la Société.

Le cours des actions de la Société pourrait également être affecté par de nombreux événements affectant le Groupe, ses concurrents ou les conditions économiques générales et les secteurs de l'eau et des déchets en particulier. Le cours des actions de la Société pourrait ainsi fluctuer de manière sensible en réaction à des événements tels que :

- des variations des résultats financiers du Groupe ou de ceux de ses concurrents d'une période sur l'autre ;
- des annonces de concurrents ou des annonces concernant les secteurs de l'eau ou des déchets ;
- des annonces portant sur des modifications de l'actionnariat de la Société ;
- des annonces relatives à des modifications de l'équipe dirigeante ou des personnels clés du Groupe ;
- des changements dans les perspectives d'avenir du Groupe et de ses activités ou des secteurs de l'eau et des déchets dans leur ensemble ;
- des changements dans le contenu des analyses de recherche sur le Groupe ;
- des changements dans les conditions économiques et de marché.

4.2 Gestion et contrôle des risques au sein du Groupe

4.2.1 Cadre général de la gestion et du contrôle des risques du Groupe

La gestion des risques auxquels le Groupe est confronté consiste à les identifier, à les évaluer et à mettre en œuvre les plans d'actions et les couvertures appropriés.

Le Groupe a adopté une politique de gestion intégrée des risques d'entreprise qui vise à fournir une vision complète du portefeuille des risques par l'utilisation de méthodologies et d'outils communs à l'ensemble des filiales et des directions fonctionnelles.

La coordination de cette approche intégrée est sous la responsabilité du *Chief Risk Officer* (CRO). Il est entouré d'un réseau de *Risk Officers* chargés, au niveau des différentes filiales, de déployer de manière homogène et cohérente les méthodes d'évaluation et de gestion des risques. Ce réseau est animé par le *Chief Risk Officer*.

Un processus d'identification des risques pour l'ensemble du Groupe est en place depuis plusieurs années. Les risques sont ainsi identifiés, classés par catégorie (stratégique, financier, opérationnel), évalués (en importance et en fréquence), quantifiés lorsque c'est possible, et leur mode de traitement est revu, ce qui alimente des plans d'actions aux différents niveaux de l'entreprise.

Ce processus, piloté en central par le *Chief Risk Officer* et dans les filiales par le réseau des *Risk Officers* permet notamment de bâtir une synthèse annuelle des risques majeurs du Groupe. Il comprend des étapes de sélection de risques individuels significatifs et, le cas échéant, d'agrégation de risques de nature homogène, et de prise en compte des éventuelles corrélations. Cette synthèse est discutée et validée par le Comité de Direction.

Les filiales gardent la responsabilité de la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques la plus appropriée à leurs activités spécifiques. Toutefois, certains risques transversaux sont directement gérés par les directions fonctionnelles concernées :

- au sein du Secrétariat Général :
  - la Direction Juridique analyse et gère les risques juridiques du Groupe ; cette surveillance repose notamment sur un reporting périodique provenant des filiales ; elle est assurée par un réseau de juristes,
  - la Direction des Risques et Investissements participe conjointement avec la Direction du Plan et du Contrôle et la Direction Juridique à l'analyse des principaux projets du Groupe et de ses filiales en matière d'investissements, acquisitions, cessions notamment,
  - la Direction des Assurances assure, en liaison avec les filiales, la maîtrise d'ouvrage des programmes d'assurance Groupe en matière de dommages industriels et environnementaux, de pertes d'exploitation et de responsabilité (civile, professionnelle, etc.). Elle suit notamment les risques incendie et bris de machine par la mise en œuvre d'un programme annuel de prévention et de protection pour les principaux sites du Groupe,
  - le Secrétaire Général, Déontologue du Groupe, est responsable de la prévention et de la gestion des risques éthiques (cf. *infra* paragraphe 4.3.2.3). Il s'appuie sur la Direction Éthique et Conformité qui identifie et gère les risques liés aux manquements éthiques et aux écarts par rapport aux règles de conformité et qui anime un réseau de déontologues ;
- au sein de la Direction Financière, la Direction de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux analyse, conjointement avec les filiales, les principaux risques financiers du Groupe (taux, principales devises et contreparties bancaires), développe des instruments de mesure des positions et définit la politique de couverture de ces risques ; la Direction du Plan et du Contrôle procède à l'analyse critique des performances financières réelles et prévisionnelles des filiales par le biais d'un suivi mensuel d'indicateurs opérationnels et financiers ; elle élabore les prévisions financières à court et moyen terme du Groupe et participe à l'analyse des projets de développement du Groupe et de ses filiales ; la Direction du Contrôle Interne a déployé au sein des principales filiales du Groupe un programme de documentation, d'amélioration et d'évaluation annuelle du contrôle interne en collaboration avec les directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe ; la Direction Fiscale a pour principale mission d'identifier et d'analyser les risques fiscaux du Groupe ; la Direction des Comptabilités s'assure du respect des normes comptables ;
- la Direction de l'Audit Interne propose, après consultation du *Chief Risk Officer*, son plan d'audit annuel sur la base de l'analyse des risques opérationnels et financiers des sociétés du Groupe ; ce plan d'audit est validé par la Direction Générale ; les missions de l'audit interne ont pour objectif d'évaluer la contribution des entités auditées par rapport à leurs engagements, de valider leur analyse et maîtrise des risques, d'évaluer leur dispositif de contrôle interne et de vérifier le respect des procédures, directives et chartes du Groupe ; à l'issue de chaque mission, la Direction de l'Audit Interne communique ses conclusions et recommandations d'actions correctives ;
- la Direction des Ressources Humaines analyse les principaux risques sociaux, les écarts en terme de compétences, de culture d'entreprise, et en terme de mobilisation et d'engagement ; elle développe des plans d'actions dans le domaine du recrutement de talents locaux et de développement de compétences ; la Direction de la Santé et de la Sécurité suit et s'assure de la prévention des maladies professionnelles et des accidents liés aux métiers du Groupe ; elle assure la mise en place de procédures d'alerte et de gestion de crise au niveau des entités du Groupe visant à établir une culture de prévention à tous les niveaux, qui améliore en outre la qualité et la continuité des opérations ;
- la Direction de l'Innovation et de la Performance Industrielle :
  - étudie et suit les risques environnementaux et industriels et coordonne les actions requises pour renforcer la maîtrise de ces risques et le respect des prescriptions applicables dans ce domaine. Pour ce faire, elle met en œuvre notamment un programme d'audits et anime un réseau d'*Environmental and Industrial Risk Officers* chargés, au niveau des principales filiales, de déployer de manière homogène et cohérente la politique de maîtrise des risques industriels et environnementaux,
  - étudie les risques opérationnels liés aux systèmes de production du Groupe et assiste les filiales dans la résolution des problèmes opérationnels sur leurs sites ; elle établit et diffuse auprès des filiales les meilleures pratiques ainsi qu'un benchmark opérationnel ; elle prépare les solutions à un certain nombre de risques émergents en développant les programmes de recherche adéquats ;
- la Direction des Systèmes d'Information analyse et gère les risques liés aux systèmes d'information afin d'assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des informations ;
- la Direction de la Sûreté : le Groupe a développé de longue date un savoir-faire spécifique dans le domaine de la sûreté à travers la réalisation d'importants projets en Amérique Centrale, en Amérique du Sud, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie. Face à des conditions de sûreté de plus en plus complexes et instables, le Groupe a développé un dispositif propre d'analyse en amont des risques potentiels et un système global de gestion de la sûreté fondé sur des solutions évolutives et adaptées aux spécificités locales et régionales. Ainsi, le Groupe analyse en permanence les situations d'instabilité afin d'appréhender les prémices d'éventuelles dégradations. Ce dispositif interne est opérationnel, comme cela a pu être observé à plusieurs reprises dans la gestion proactive des crises, notamment en Afrique et au Moyen-Orient ;
- la Direction du Développement Durable et de la Communication analyse et gère notamment les risques d'image et de réputation ; elle prépare et déploie les plans de communication de crise adéquats, en relation avec les filiales ; la Charte des bonnes pratiques du réseau de communication de SUEZ rappelle la nature confidentielle des informations détenues par certains collaborateurs et les obligations internes liées à la diffusion de l'information.

De plus, la ligne Métier Infrastructures de Traitement contribue activement à la gestion des risques liés à la conception et à la construction des ouvrages correspondants.

Au-delà de ces directions fonctionnelles, le Conseil d'Administration est assisté d'un Comité d'Audit dont les missions en matière de risques sont les suivantes :

- prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements et risques significatifs du Groupe ;
- examiner la politique de maîtrise des risques et les procédures retenues pour évaluer et gérer ces risques ;
- évaluer l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe.

Les résultats pour 2017 de la politique de Management Global des Risques lui ont été présentés le 24 octobre 2017.

La mise en œuvre du contrôle interne s'effectue en cohérence avec les risques identifiés dans les activités du Groupe dans le cadre du processus de cartographie de ces risques.

4.2.2 Gestion des risques industriels et environnementaux

La maîtrise des risques environnementaux et industriels est un objectif prioritaire du Groupe. C'est pourquoi, une Politique de Gestion spécifique à ces risques a été formalisée en 2014. Les risques considérés peuvent être de nature accidentelle ou d'origine naturelle. Ils peuvent être dus à des facteurs humains ou organisationnels, des accidents matériels ou des actes de malveillance. Le champ d'application de cette Politique couvre tout type de pollution (air, sol, milieux aquatiques) ou nuisance environnementale (bruits, vibrations, odeurs, désagrément visuel, etc.). Elle couvre également les dommages à l'environnement ainsi que les dommages matériels ou humains provoqués par l'incendie, l'explosion, le bris de machines, la catastrophe naturelle, l'effondrement d'ouvrages, etc.

En 2016, cette politique a été précisée pour intégrer la gestion du risque cyber sécurité des Systèmes de Contrôle Industriels, en cohérence avec la politique de Sécurité des Systèmes d'Information.

Cette Politique est cohérente avec celle du Management Global des Risques ainsi que celle de Santé-Sécurité.

Un système de management structuré permet d'assurer la déclinaison des principes de gestion définis à travers l'ensemble des *business units* à l'international.

4.2.2.1 Gouvernance

SUEZ et ses *business units* désignent, chacune au sein de son organisation, un Responsable Environnement et Risque Industriel (*Environmental and Industrial Risk Officer* ou EIRO) afin d'assurer une gestion fonctionnelle coordonnée de ces risques à chaque niveau de l'organisation. L'EIRO du Groupe est rattaché à la Direction de l'Innovation et de la Performance Industrielle. Il est chargé de coordonner le réseau des EIRO au sein des *business units*. Sous le principe de subsidiarité, des engagements sont formalisés avec les *business units* ou d'autres entités opérationnelles dans le but d'améliorer la gestion des risques environnementaux et industriels de manière continue. Tout d'abord, des « Contrats de Progrès » sont signés périodiquement avec chaque Directeur Général. Ces contrats définissent et énumèrent les points d'amélioration et plans d'actions associés permettant à chaque *business unit* de maîtriser les risques et de réduire l'occurrence des accidents et presqu'accidents. Ensuite, la procédure « Lettre de Conformité » annuelle permet de déclarer les risques significatifs identifiés et d'informer des dispositions prises en conséquence. Selon la nature du risque, des plans d'actions peuvent être élaborés sur une ou plusieurs années. Toutefois, les plans d'actions cherchant à réduire les risques significatifs doivent être développés dans un délai limité afin de minimiser tout risque d'accident majeur. Ce document est signé par le Directeur Général de chaque *business unit* sur la base du Mémorandum de Conformité de son EIRO.

4.2.2.2 Règles de Management et Règles Opérationnelles

Une série de règles de management donnent les directions à suivre afin d'appliquer la Politique de Gestion des Risques Environnementaux et industriels de SUEZ. La conformité avec les réglementations locales est un prérequis dans tous les cas. Toute *business unit*, filiale ou installation exerçant une activité industrielle et sur laquelle le Groupe a une influence technique opérationnelle dominante, doit être conforme à ces règles de management. Elles s'appliquent également à toute prestation ou service exercé pour le compte d'un tiers dans leurs installations.

Les règles de management permettent de déployer dans les *business units* et entités opérationnelles les principales composantes de la Politique de Gestion des Risques Environnementaux et Industriels : organisation, gestion de ces risques, conception, opération et modification des installations, standards, reporting, formation, gestion des sous-traitants, intégration de nouvelles sociétés, gestion et communication des accidents et presqu'accidents et autres actions. Les rôles et les responsabilités dans sa mise en œuvre et le dispositif de contrôle en place sont aussi établis.

En complément, une série de règles opérationnelles environnementales et industrielles définissent des règles obligatoires pour toutes les opérations du Groupe. Les systèmes de management des *business units* doivent prendre en compte et respecter les principes de ces règles opérationnelles.

L'objectif de ces règles opérationnelles est de permettre aux entités opérationnelles ou aux filiales de vérifier si les opérations sous leur responsabilité sont conformes aux critères définis par le Groupe. Le non-respect de ces règles opérationnelles par des entités existantes ou par des nouvelles sociétés acquises doit faire l'objet d'un plan d'actions permettant de les remettre en conformité dans un délai adapté.

Ces règles opérationnelles sont accompagnées de « Fiches Pratiques » qui présentent des orientations et des exemples pour l'application concrète de ces règles. Depuis 2015, ces règles opérationelles et pratiques intègrent les attendus en matière de prévention du risque incendie et du risque de bris de machine. Les pratiques sont complétées en fonction du retour d'expérience tiré de l'analyse des accidents, en collaboration avec les ingénieurs prévention des sociétés d'assurance.

Pour accompagner la diffusion de ces règles opérationnelles, un ensemble de modules de formation à distance a été élaboré et diffusé au sein des *business units*.

4.2.2.3 Contrôle

Les entités opérationnelles incluses dans le champ d'application doivent respecter le système de gestion des risques environnementaux et industriels de SUEZ qui est basé sur une approche en trois étapes : l'identification, l'évaluation et la mise en œuvre de mesures de maîtrise des risques.

Les entités opérationnelles doivent ainsi mettre en place une méthodologie (ou association de différentes méthodologies) appropriée, afin d'identifier les potentiels risques environnementaux et industriels liés à leurs activités ou spécifiques à leurs installations. Plusieurs méthodologies d'identification des risques sont acceptées : les audits internes, les questionnaires d'autoévaluation, les études de dangers réalisées dans le cadre des dossiers de demande d'autorisation d'exploiter, les études de risque des procédés, les programmes de prévention de risques menés par des tiers (ex. : sociétés spécialisées en prévention des risques pour le compte des sociétés d'assurance), les visites de site par le management ou par les directions fonctionnelles et les démarches d'intégration ou d'acquisition de nouvelles installations.

En complément, des audits (audit général du système de gestion des risques environnementaux et industriels et audits sur une sélection de sites opérationnels) sont menés par la Direction de l'Innovation et de la Performance Industrielle. Ces audits visent à vérifier la capacité des *business units* à identifier les risques environnementaux et industriels, à définir des mesures de maîtrise des risques puis à garantir l'efficacité de ces mesures dans le temps. Tout non-respect de l'application des règles de management et des standards associés est remonté au niveau managérial approprié pour analyse et prise de décision quant aux mesures à mettre en place. Une synthèse des écarts observés est présentée annuellement à la Direction Générale du Groupe.

4.2.2.4 Alerte et gestion de crise

Une procédure d'alerte et gestion de crise est établie afin d'anticiper et de gérer les accidents ou les éventuels événements imprévus et soudains pouvant avoir un impact négatif sur l'environnement, les biens exploités ou appartenant à des tiers, la continuité du service et la réputation du Groupe, ainsi que des impacts associés sur ses collaborateurs et les riverains. Ces dispositions permettent d'assurer la communication immédiate et fiable des situations d'urgence aux niveaux d'organisation appropriés (alerte) et de préparer et mettre en œuvre une organisation capable de décider, de communiquer et de réagir localement et globalement, même en cas de situations dégradées par les événements (organisations de crise). La nature des événements devant faire l'objet d'une communication au travers du dispositif d'astreinte de SUEZ ainsi que des seuils spécifiques de sévérité devant déclencher l'alerte sont indiqués dans la procédure.

Chacune des filiales du Groupe met en place des plans d'urgence impliquant deux axes d'intervention : un dispositif d'astreinte local permettant l'alerte et la mobilisation des moyens de gestion de crise et un dispositif de crise proprement dit permettant de gérer efficacement les crises dans la durée. Ce dernier dispositif prévoit en particulier l'organisation de cellules de crise capables de prendre en compte les impacts internes ou externes qu'ils soient techniques, sociaux, sanitaires, économiques ou de réputation.

Au cours de l'année 2016, les modalités d'organisation de la cellule de crise au niveau Groupe ont été précisées.

4.2.2.5 Prise en compte du Retour d'Expérience

À la suite d'un accident environnemental ou industriel, les entités opérationnelles doivent réaliser une analyse de l'événement qui vise à déterminer les faits puis à comprendre les causes techniques, organisationnelles et humaines ayant conduit à l'événement. Cette analyse permet au management de prendre les mesures appropriées pour empêcher que l'événement ne se reproduise ; de mettre à jour les analyses de risque et réévaluer la robustesse des mesures de maîtrise des risques ; d'améliorer la compréhension des phénomènes et la culture de sécurité par le partage du retour d'expérience.

Dans le cas des accidents sévères, un flash d'information est diffusé à l'ensemble de l'organisation *via* les EIROs. En outre une commission d'examen peut être organisée. Présidée par un représentant de la Direction Générale du Groupe, cette commission a pour objectif de s'assurer que les causes de l'accident sont analysées et que les mesures correctives sont mises en œuvre au niveau de la *business unit*, afin d'éviter la répétition d'un tel accident ; de valider le rapport et les mesures prises ; éventuellement de proposer des investigations ou des mesures complémentaires ; décider d'éventuelles actions au niveau du Groupe ; de décider de la classification de l'accident et de possibles conséquences pour les personnes concernées (employés et managers) et décider de la communication à faire sur l'événement.

4.2.3 Gestion des risques liés aux systèmes d'information

Le développement des grands projets informatiques : le Groupe s'est doté d'une politique de gestion des grands projets informatiques et déploie progressivement une méthodologie destinée à en maîtriser les dérives éventuelles.

Risque cybersécurité : Ce risque concerne à la fois le fonctionnement des sites industriels gérés par le Groupe et la protection des données relatives au Groupe, à ses salariés et à ses clients. En lien avec les recommandations de la norme internationale ISO 27000 ainsi qu'avec le guide sur la cybersécurité des systèmes industriels publié par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), le Groupe a défini une politique et a mis en place une gouvernance, un SOC[1] et un SIEM[2], recruté un *Group Chief Information Security Officer* et un *Industrial Control Systems Risk Officer* afin d'analyser les risques, mettre en place des standards et de s'assurer du maintien de la conformité du Groupe avec les obligations réglementaires. Parmi ces mesures, le Groupe réalise des tests d'intrusion réguliers pour se prémunir des actes malveillants. La certification ISO 27000 a déjà été obtenue par Lydec et est à l'étude dans plusieurs autres filiales du Groupe. Le plan d'actions cybersécurité en cours de déploiement prévoit des mesures complémentaires, notamment : amélioration du reporting d'incidents, retour d'expérience sur les cyberattaques récentes, mise en place d'une procédure de gestion de cyber-crise et d'un plan de continuité d'activités.

4.2.4 Gestion des risques juridiques

En raison de son implantation internationale, de ses activités, et d'un environnement réglementaire de plus en plus complexe et contraignant, le Groupe est particulièrement attentif à la gestion des risques juridiques.

Le Groupe s'est notamment doté de règles internes de vigilance juridique, destinées aux différentes entités opérationnelles et à leurs collaborateurs. Ces règles portent notamment sur le processus à respecter en vue de la conclusion de certains contrats,

(1) SOC : Security Operations Centre.
(2) SIEM : Security Information and Event Management.

mais aussi des remontées des risques de contentieux (afin de permettre une gestion en amont) et des développements sur les contentieux importants déjà en cours.

Les modalités d'exercice de certaines activités du Groupe, notamment le fait que certains contrats soient des contrats à très long terme (30 à 50 ans), et en conséquence, sujets à des renégociations périodiques, exigent également une implication continue des directions juridiques du Groupe afin d'assister les directions opérationnelles dans la conduite de ces renégociations.

Par ailleurs, le Groupe a fréquemment recours à des actions de formation pour sensibiliser ses collaborateurs à l'importance de la gestion des risques juridiques et au respect des règles de vigilance juridique dont il s'est doté.

4.2.5 Gestion des risques de marché

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à des risques de marché, tels que le risque de taux d'intérêt, de change, de liquidité ou le risque de prix de certaines matières premières. Afin d'assurer une meilleure maîtrise de ces risques, le Groupe a mis en place des règles de gestion exposées ci-après.

La gestion des risques de marché est présentée lors d'un Comité de Trésorerie mensuel présidé par le Directeur Général Adjoint en charge des finances et les décisions quant à la gestion de ces risques sont prises lors de ce Comité.

Le Groupe utilise principalement des instruments financiers pour gérer son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt, des cours de change ou du prix des matières premières.

4.2.5.1 Gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt est décrite en section 4.1.3.1.

La politique du Groupe est d'opérer une diversification des références de taux de la dette nette entre taux fixe et taux variable. L'objectif est de disposer d'une répartition optimisée entre les différentes références de taux et les différentes maturités.

Le Groupe a recours à des instruments de couverture (notamment à des swaps) afin de se protéger des variations de taux d'intérêt dans les devises dans lesquelles l'endettement a été souscrit. Les instruments financiers détenus par le Groupe dans un but de couverture du risque de taux d'intérêt sont détaillés dans la Note 14.1.4 aux comptes consolidés du Groupe, chapitre 20.1.

L'exposition du Groupe au risque de taux est gérée pour l'essentiel de manière centralisée et est revue régulièrement lors du Comité de Trésorerie. Les couvertures décidées par le Comité de Trésorerie sont traitées et mises en place par la Direction de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux pour le compte du Groupe.

4.2.5.2 Gestion du risque de change

Le risque de change auquel le Groupe est exposé est détaillé à la section 4.1.3.2.

Par la diversification géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de change, c'est-à-dire que son état de situation financière et son compte de résultat sont sensibles aux variations des parités de change. Le risque de change comprend :

- le risque de transaction associé aux achats et ventes effectués par le Groupe ;
- le risque de transaction associé aux opérations de cessions et acquisitions ;
- le risque de juste valeur associé aux contrats de construction ;
- le risque de change associé aux actifs et passifs libellés en devises étrangères incluant les prêts et emprunts souscrits auprès des filiales ;
- le risque de consolidation qui naît lors de la consolidation des comptes des filiales ayant pour devise fonctionnelle une devise autre que l'euro.

Les instruments financiers détenus par le Groupe dans un but de couverture du risque de change sont détaillés dans la Note 14.1.4 aux comptes consolidés du Groupe, chapitre 20.1.

L'exposition du Groupe au risque de change est gérée pour l'essentiel de manière centralisée et est revue régulièrement lors du Comité de Trésorerie. Les couvertures décidées par le Comité de Trésorerie sont traitées et mises en place par la Direction de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux pour le compte du Groupe.

Suite à l'acquisition de GE Water, un travail de revue du risque de change a été lancé sur ce nouveau périmètre.

4.2.5.3 Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité auquel le Groupe est exposé est décrit à la section 4.1.3.3.

La politique de financement du Groupe en 2017 visait les objectifs suivants :

- une diversification des sources de financement par un recours au marché bancaire et au marché de capitaux ;
- une optimisation des coûts des financements ;
- un profil de remboursement équilibré des dettes financières.

Au 31 décembre 2017, suite aux différentes opérations menées au cours de l'année et décrites au chapitre 10 du présent Document de Référence, les ressources bancaires représentent 7,2 % de l'encours des dettes financières (hors découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie car ces éléments ne constituent pas une source de financement pérenne). Les financements par les Marchés de Capitaux (emprunts obligataires pour 86,4 % et titres de créances négociables pour 3,7 %) représentent 90,1 % de ce total.

La trésorerie active au 31 décembre 2017 représente 3 309,3 millions d'euros, et les lignes de facilités de crédit confirmées représentent 2 686,9 millions d'euros dont 72,5 millions d'euros tirées.

La trésorerie disponible, composée de la trésorerie et équivalent de trésorerie (3 058,1 millions d'euros), des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat (56,9 millions d'euros), nets des découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie (824,6 millions d'euros), s'élève à 2 290,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le Groupe dispose ainsi au 31 décembre 2017 d'une liquidité totale compatible avec sa taille et les échéances auxquelles il doit faire face.

Le risque de liquidité est suivi régulièrement dans le cadre du Comité de Trésorerie et dans le cadre du Comité d'Audit ; le reporting mensuel de la dette consolidée du Groupe comprend un échéancier de la dette sur l'année en cours, les années n+1 à n+8 et au-delà.

L'accès aux Marchés de Capitaux à long terme est principalement concentré sur la société mère SUEZ pour les nouvelles dettes obligataires et bancaires structurées.

4.2.5.4 Gestion du risque de contrepartie financière

Le risque de contrepartie financière auquel le Groupe est exposé est décrit à la section 4.1.3.4.

Le Groupe mène une politique de gestion du risque de contrepartie fondée, d'une part, sur la diversification de ses contreparties et, d'autre part, sur l'évaluation de la situation financière des contreparties.

Le Groupe place la majorité de ses excédents de trésorerie et négocie ses instruments financiers de couverture avec des contreparties de premier plan. Dans le cadre de sa politique de gestion du risque de contrepartie, le Groupe a mis en place des procédures de gestion et de contrôle basées, d'une part sur l'habilitation des contreparties en fonction de leur rating externe et d'éléments objectifs de marché (*credit default swap*, capitalisation boursière), et d'autre part sur la définition de limites de risques. De même, le Groupe sélectionne ses assureurs de manière à limiter son risque de contrepartie.

4.2.5.5 Gestion du risque actions

Le risque actions auquel le Groupe est exposé est décrit en section 4.1.3.5.

Le portefeuille d'actions cotées du Groupe s'insère dans le cadre de sa politique d'investissement à long terme. À la date du présent Document de Référence, le risque actions ne fait pas l'objet d'une couverture particulière mais la Direction Financière suit l'évolution des cours des participations du Groupe dans ces sociétés de manière régulière.

4.2.5.6 Gestion du risque des matières premières et de l'énergie

Le risque relatif aux matières premières auquel le Groupe est exposé est décrit à la section 4.1.3.6.

La politique de couverture par le Groupe concerne principalement le risque lié aux fluctuations de prix du pétrole, en particulier du fait de la consommation de carburant des principales filiales actives dans le domaine des déchets (SUEZ RV France, SUEZ Deutschland, SUEZ Recycling & Recovery Netherlands).

Les volumes qui ne sont pas achetés dans le cadre de contrats dont le chiffre d'affaires est indexé sur la variation du prix du gasoil sont considérés comme des volumes « à risque » et peuvent faire l'objet d'une couverture financière au travers de produits dérivés, notamment *swaps* (voir section 20.1.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés », Note 1.5.10.3 et 14.1.1).

Afin de mettre en œuvre au mieux les couvertures envisagées, la Direction de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux du Groupe suit l'évolution du marché et des prix de couverture et fait des propositions au Comité de Trésorerie et aux filiales intéressées.

4.2.6 Dispositif éthique

Le Groupe est particulièrement attentif au partage et au respect des valeurs éthiques. Compte tenu de sa présence dans de nombreux pays, il veille spécifiquement au respect des réglementations et des obligations locales qui s'y rapportent.

La politique éthique de SUEZ a été conçue dans le but de promouvoir une culture de Groupe qui encourage un comportement responsable (conforme aux valeurs d'éthique et aux réglementations applicables) par chaque collaborateur du Groupe. Elle s'appuie sur trois piliers :

- une Charte, complétée par des guides pratiques et des procédures ;
- une gouvernance constituée en particulier du Comité Éthique et Développement Durable, du Conseil d'Administration, du Comité de Conformité Éthique[1] et du réseau des déontologues ;
- des instruments de reporting éthique.

SUEZ a fait de l'éthique un axe indispensable d'amélioration de sa performance globale. Le respect de ces valeurs est essentiel dans toutes les activités du Groupe, tant dans les rapports internes à l'entreprise que dans les relations avec les clients, les fournisseurs et toutes les parties prenantes externes. À cette fin, le Groupe a mis en place un Dispositif Éthique étoffé :

- une Charte éthique actualisée en 2016 complétée d'un Guide pratique est disponible en huit langues : français, anglais, espagnol, allemand, néerlandais, tchèque, arabe et polonais. Ces documents sont consultables par l'ensemble des collaborateurs du Groupe y compris sur le site intranet de SUEZ et ont été élaborés en tenant compte des valeurs du Groupe, des règlementations applicables, et des normes en matière d'éthique et de déontologie émanant d'instances nationales et internationales (telles que le Pacte mondial, les Conventions de l'Organisation internationale du travail et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales) ;
- s'agissant en particulier de la lutte contre la corruption, des règles sont précisées dans le Guide pratique et des procédures spécifiques s'appliquent à l'ensemble du Groupe pour la conclusion, d'une part, de contrats de mécénat ou de parrainage et d'autre part, de contrats avec des consultants dans le domaine institutionnel ou commercial ;
- des formations sur des thèmes éthiques, en particulier sur le respect des règles de concurrence et la lutte contre la corruption, sont régulièrement dispensées au sein du Groupe ;
- l'engagement de SUEZ en faveur de l'Éthique a été réaffirmé au travers de l'adhésion au Pacte mondial des Nations Unies et au *Water Integrity Network* (WIN) ;
- SUEZ est membre de Transparency International.

(1) Ce Comité est composé du Secrétaire Général (en sa qualité de Déontologue du Groupe), du Directeur des Ressources Humaines, du Directeur Juridique et du Directeur de l'Audit Interne du Groupe.

En 2008, la Société s'est dotée, au sein de son Conseil d'Administration, d'un Comité Éthique et Développement Durable chargé notamment de superviser les politiques Éthique et Développement Durable du Groupe et de veiller au respect par les collaborateurs du Groupe des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action (pour une description du Comité Éthique et Développement Durable, voir le paragraphe 3, figurant au chapitre 16.4 du présent Document de Référence).

La mise en œuvre du Dispositif Éthique applicable à l'ensemble du Groupe et visant à prévenir ou détecter les comportements contraires aux règles éthiques est coordonné par le Secrétaire Général, Déontologue du Groupe.

Le Groupe s'est doté d'une Direction Éthique et Conformité au cours de 2017, conformément aux recommandations émises par l'agence française anti-corruption. Le Directeur Éthique et Conformité coordonne un réseau de déontologues, dont le périmètre a été élargi durant l'exercice pour s'assurer de son adéquation avec l'organisation opérationnelle.

Les diligences nécessaires ont été réalisées au moment de l'acquisition et de l'intégration de GE Water afin que la nouvelle *business unit* Water Technologies and Solutions soit en conformité avec la politique et le programme de compliance du Groupe.

Au 31 décembre 2017, 19 déontologues étaient en fonction dans les filiales et entités de « premier rang ». En outre, dans certaines sociétés ou *business units* comportant de nombreuses filiales, des déontologues supplémentaires ont été nommés afin de relayer efficacement le Dispositif Éthique. Ces déontologues ont également pour responsabilité de mettre en œuvre les moyens d'investigation interne ou externe pour tout élément porté à leur connaissance et susceptible d'aller à l'encontre des règles éthiques du Groupe.

Afin de renforcer la vigilance portée aux sujets d'éthique, le Groupe s'est doté dès 2010 d'un guide éthique de la relation commerciale validé par le Comité de Direction, puis approuvé par le Comité Éthique et Développement Durable du Conseil d'Administration. Ce guide, disponible en huit langues, prescrit un certain nombre de règles et illustre les pratiques à proscrire dans un contexte donné, notamment en matière de cadeaux et invitations. Conformément aux exigences de la loi Sapin 2, l'intégration de ce code de conduite aux règlements intérieurs des entités concernées est en phase de déploiement, suite à l'avis favorable du Comité Européen d'Entreprise obtenu le 22 juin 2017.

Des formations présentielles, complétées par des mises en situations sous forme de e-learning en 2017, visent à renforcer la prévention des risques de corruption, en tenant compte des contextes locaux. Des formations adaptées aux collaborateurs les plus exposés se poursuivront en 2018 sur la base de la cartographie des risques de corruption réalisée à l'échelle du Groupe et de ses *business units*, suite à l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2.

En 2017, près d'une centaine d'e-mails de demandes d'informations ou d'allégations de comportement non éthiques ont été envoyées à l'adresse e-mail du Groupe (ethics@SUEZ.com).

S'agissant des alertes éthiques, le Directeur Éthique et Conformité et/ou le déontologue concerné, lorsqu'il n'a pas été saisi directement, est immédiatement informé. Il étudie les alertes en étroite collaboration avec les Directions Juridique et des Ressources Humaines si nécessaire. Les cas pour lesquels les soupçons sont les plus graves sont examinés par le Comité de Conformité Éthique du Groupe et font l'objet d'un audit interne ou externe spécifique.

Afin que les collaborateurs et les tiers puissent facilement solliciter les déontologues, SUEZ et un nombre significatif de ses filiales ont mis en place des adresses e-mails ou des lignes téléphoniques dédiées à l'éthique.

Au cours de l'année 2017, plusieurs dizaines de manquements avérés aux règles éthiques ont été constatés au sein du Groupe. Ces comportements ont été sanctionnés de manière proportionnée (la sanction pouvant aller jusqu'au licenciement, le cas échéant).

De manière plus générale, chaque année, les déontologues des principales filiales communiquent à leur Direction Générale, au Déontologue du Groupe ainsi qu'au Directeur Éthique et Conformité un rapport sur leur activité dans le cadre du Dispositif Éthique. Une lettre de conformité signée par le Directeur Général de chaque filiale ou entité significative est transmise chaque année au Directeur Général et au Déontologue du Groupe. Le Groupe a également pris en compte les exigences relatives aux autres mesures prévues par la loi Sapin 2.

Le Déontologue du Groupe produit un rapport annuel sur les activités du Dispositif Éthique au sein du Groupe, qui est transmis au Président du Conseil d'Administration puis présenté au Comité Éthique et Développement Durable qui en fait rapport au Conseil d'Administration.

Le respect des principes éthiques est par ailleurs intégré dans le programme de contrôle interne du Groupe.

Afin de renforcer le contrôle de l'application des règles éthiques du Groupe, le plan d'audit défini par le Comité de Direction et validé par le Comité d'Audit et des Comptes, prévoit d'une part, un programme de revues générales des entités du Groupe réalisées à une fréquence régulière et d'autre part, une vérification de la mise en œuvre de la règlementation anti-corruption au niveau du Groupe. Parmi les sujets du tronc commun de ces audits, figure spécifiquement l'éthique au travers de différentes revues, incluant les actions de formation, le fonctionnement des alertes, et de manière plus générale, l'application de la règlementation en matière de responsabilité sociétale.

4.2.7 Gestion et financement des risques assurables

Le déploiement de la politique de gestion du risque industriel décrite à la section 4.2.2 contribue à réduire encore la survenance ou les effets d'événements accidentels.

Pour limiter les conséquences de certains événements sur sa situation financière, ou afin de satisfaire aux exigences contractuelles ou légales, le Groupe s'est doté de programmes d'assurances dédiés à la couverture de ses principaux risques en matière de dommages aux biens, de responsabilité civile et d'assurances de personnes.

La politique du transfert des risques au marché de l'assurance est arrêtée chaque année puis mise à jour si nécessaire afin de tenir compte non seulement de l'évolution du Groupe, de ses activités et des risques auxquels il est confronté mais également de l'évolution du marché de l'assurance.

La Direction des Assurances organise la maîtrise d'ouvrage de la politique définie par le Groupe : sélection des courtiers et assureurs, suivi du fonctionnement des contrats et, le cas échéant,

contrôle des politiques de prévention ou protection. Elle anime pour cela un réseau de spécialistes ou de correspondants appartenant aux filiales du Groupe.

Pour chacun des domaines traditionnels de l'assurance (à savoir les dommages matériels et pertes d'exploitation, la responsabilité civile et les avantages sociaux), le Groupe a recours aussi bien au transfert des risques au marché de l'assurance qu'à l'auto-financement :

- le transfert des risques au marché de l'assurance s'opère le plus souvent possible par des programmes transversaux dans des domaines considérés comme stratégiques soit du fait de l'intensité potentielle des risques couverts, soit du fait des économies d'échelle que les programmes transversaux génèrent ;
- le financement des risques aléatoires de faible, voire de moyenne amplitude, fait largement appel à des schémas d'autofinancement, notamment par le jeu de rétentions ou encore *via* la filiale captive de réassurance non-vie SUEZ Ré dont l'activité consiste en la réassurance de tout ou partie des risques cédés par SUEZ Groupe et ses filiales aux assureurs non-vie. Ses Comités Techniques et Financiers composés d'experts valident chaque engagement et contrôlent les opérations de gestion.

En 2017, les volumes de primes (TTC y compris rétentions) relatifs aux principaux programmes d'assurances mis en place par le Groupe dans les domaines de la protection du patrimoine (dommages matériels et pertes de bénéfices) et de recours de tiers ont atteint 0,4 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe étant donné les évolutions de périmètre.

Dommages matériels et pertes d'exploitation

La protection des actifs du Groupe porte aussi bien sur les biens détenus en propriété que ceux en location ou qui lui sont confiés.

Les installations sont couvertes par des programmes souscrits le plus souvent au niveau du Groupe. Toutefois, des polices d'assurance sont aussi souscrites au niveau de filiales et exceptionnellement au niveau d'un site si des exigences contractuelles le justifient ; ces polices locales sont identifiées et contrôlées par la Direction des Assurances.

Les limites de garanties souscrites pour les dommages matériels couvrent le sinistre maximum évalué sur chaque site.

Concernant les pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel, les périodes de garanties tiennent compte de l'estimation des conséquences de l'arrêt total ou partiel d'un site (délai de réparation, montant de la perte journalière, frais supplémentaires, redondance).

Les projets de construction font l'objet d'une garantie « tous risques chantier » souscrite par le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre ou l'entreprise principale.

Responsabilité civile

Les risques de mise en jeu par des tiers de la responsabilité civile du Groupe relèvent de différents domaines de l'assurance responsabilité civile.

Les garanties responsabilité civile générale, responsabilité civile après livraison, responsabilité civile professionnelle ou responsabilité civile atteinte à l'environnement relèvent d'un programme d'assurances souscrit et géré par SUEZ Groupe pour le compte de l'ensemble de ses filiales.

Le plafond de garantie de cette police s'élève, en 2017, à 300 millions d'euros.

Certaines assurances responsabilité civile correspondant à des obligations légales (flotte de véhicules, accidents du travail) relèvent de polices spécifiques.

Avantages sociaux

Conformément à la législation en vigueur et aux accords d'entreprise, des programmes de protection du personnel contre les risques d'accidents et frais médicaux sont élaborés au niveau des entités opérationnelles. Ces programmes peuvent faire l'objet d'un financement par rétention en fonction de la capacité ou d'un transfert au marché de l'assurance. En France, les programmes de mutuelle et de prévoyance sont largement regroupés et font l'objet d'au moins une revue par an pour analyser les risques et les tendances ainsi que pour anticiper les évolutions de l'équilibre économique des régimes concernés.

4.3 Procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société

4.3.1 Objectifs et référentiel du Groupe en matière de contrôle interne

4.3.1.1 Objectifs

Le contrôle interne en vigueur au sein du groupe SUEZ vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de conformité aux lois et réglementations en vigueur et de fiabilité de l'information comptable et financière.

D'une façon générale, il contribue à la sauvegarde des actifs et à la maîtrise des opérations et à leur optimisation. Comme tout système de contrôle, il ne peut donner qu'une assurance raisonnable que les risques d'erreurs ou de fraudes sont maîtrisés ou éliminés.

Le Groupe a adopté une politique de gestion intégrée des risques d'entreprise qui vise à fournir une vision complète du portefeuille des risques par l'utilisation de méthodologies et d'outils communs à l'ensemble des filiales et des directions fonctionnelles, ainsi qu'à mettre en place et suivre des plans d'actions pour maîtriser ces risques.

4.3.1.2 Référentiel

Le programme de contrôle interne Groupe a été développé sur le modèle COSO promu par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* et est conforme aux principes décrits dans le cadre de référence complété du guide d'application publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et actualisé à l'issue des travaux du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'Audit (dont le rapport définitif a été publié le 22 juillet 2010).

S'agissant de la gestion des risques, les principes sont cohérents avec les standards professionnels (comme la norme ISO 31000, le cadre de référence du FERMA – *Federation of European Risk Management Associations* – et les pratiques qu'il recommande).

4.3.2 Pilotage des activités et mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques

4.3.2.1 Pilotage des activités

L'organisation du Groupe en matière de pilotage des activités repose sur les principes suivants, constitutifs de l'environnement général de contrôle en vigueur au sein de SUEZ.

- le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre. À cet égard, il a chargé le Comité d'Audit et des Comptes (entre autres missions) du suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (cf. *infra* section 4.3.2.2). Le Conseil d'Administration se saisit par ailleurs de toute question intéressant la bonne marche de la Société, règle par ses délibérations les affaires qui la concernent et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Président ou le Directeur Général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration, et des limitations de pouvoirs internes ;
- le Comité de Direction, instance de réflexion et de décision composée du Directeur Général, des cinq Directeurs Généraux Adjoints en charge de l'activité Recyclage & Valorisation en Europe, de l'activité Eau en Europe, de l'International, des Finances, de la Transformation et Secrétaire Général, du Directeur Général Infrastructures de Traitement, du Directeur du Développement Durable et de la Communication et du Directeur des Ressources Humaines, examine les principales décisions et orientations du Groupe et il fixe les objectifs en matière d'activité et de performance des *business units* lors de deux *business reviews* au cours de l'année ;
- le Comité Exécutif, composé des membres du Comité de Direction, des responsables des *business units* et des principaux responsables des fonctions supports, a pour mission de coordonner les actions du management ;
- le Comité des Opérations est présidé par le Directeur Général ou le Directeur Général Adjoint en charge des Finances et comprend également le Secrétaire Général et le Directeur Général Adjoint opérationnel de la division concernée ; il a pour mission d'évaluer les projets de développement ou de cession significatifs, pour décision d'engagement et d'analyser la performance de projets spécifiques en cours d'exécution ;
- le Comité de Trésorerie présidé par le Directeur Général Adjoint en charge des Finances est l'instance de gestion des risques financiers ;
- le Groupe est organisé autour de quatre segments principaux (Eau Europe, Recyclage & Valorisation Europe, International et WTS) eux-mêmes divisés en quatorze *business units* auxquelles sont rattachées les filiales opérationnelles du Groupe.

  Les responsables de *business units* et le management des filiales opérationnelles sont en charge, sur leur périmètre de responsabilité, de la conduite des affaires dans le cadre des objectifs stratégiques fixés par le Conseil d'Administration et le Comité de Direction.

  Après fixation des objectifs d'activité et de performance des *business units* (cf. ci-dessus), le suivi de leur réalisation est fait lors de *business reviews* mensuelles auxquelles participent un représentant du Comité de Direction, les responsables

de *business units* et les directions fonctionnelles concernées ;

- les directions fonctionnelles assistent le Comité de Direction dans le contrôle et le pilotage des activités et interviennent en support aux *business units* suivant des principes et procédures applicables de manière transversale à l'ensemble du Groupe.

Les directions fonctionnelles comprennent principalement la Direction Financière, le Secrétariat Général (auquel sont notamment rattachées la Direction Juridique et la Direction de l'Audit Interne), la Direction Innovation et Performance Industrielle, la Direction des Achats, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction du Développement Durable et de la Communication et la Direction des Ressources Humaines.

4.3.2.2 Pilotage et évaluation du contrôle interne

L'organisation du Groupe en matière de pilotage du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- le Comité d'Audit et des Comptes a notamment pour mission (comme prévu dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration) l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe et examine les procédures mises en place pour évaluer et gérer les risques significatifs du Groupe (conformément à l'Ordonnance du 8 décembre 2008, transposition en droit français de la 8e Directive) ;
- la mise en œuvre du système de contrôle interne est réalisée sous la responsabilité du Comité de Direction du Groupe ; cette responsabilité est déployée en cascade vers les responsables de *business units* et le management des filiales opérationnelles. Les principes et les règles de fonctionnement du Groupe sont diffusés par les directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Par ailleurs, ils sont consultables par l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans la rubrique « Politiques et procédures » du site intranet du Groupe. Les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des principales filiales opérationnelles confirment par le biais d'une lettre d'affirmation semestrielle leur responsabilité dans la mise en place d'un système de contrôle interne efficace au sein de leur organisation ;
- la mise en place du système de contrôle interne s'effectue en cohérence avec les risques identifiés dans les activités du Groupe dans le cadre du processus de cartographie de ces risques piloté par le *Chief Risk Officer* du Groupe ;
- la Direction du Contrôle Interne, rattachée à la Direction Financière, pilote le programme de contrôle interne Groupe ; elle a pour mission de procéder, en collaboration avec les principales filiales et directions fonctionnelles du Groupe, à l'analyse et à l'amélioration du système de contrôle interne. Son action s'appuie sur un réseau de correspondants contrôle interne et de responsables de processus identifiés au sein des principales filiales contrôlées du Groupe et formés aux principes de contrôle interne et à la méthodologie du Groupe.

  Dans le cadre du programme de contrôle interne Groupe, un questionnaire sur l'environnement général de contrôle et des référentiels de risques ont été définis ; ces référentiels couvrent notamment les principaux processus opérationnels : gestion des ventes, gestion des achats, gestion des actifs et gestion des contrats ; des processus support : élaboration de l'information comptable et financière, gestion financière, gestion des systèmes d'information, gestion juridique, gestion fiscale, communication externe, ainsi que des processus globaux : gestion des engagements, gouvernance d'entreprise et communication externe.

  Pour chaque processus et en liaison avec la matrice des risques établie par le Directeur du Contrôle Interne, ont été identifiés les risques et des exemples de contrôles considérés comme nécessaires au maintien d'un système de contrôle interne efficace. Les contrôles mis en œuvre pour répondre à ces risques sont généralement spécifiques au métier et à l'organisation de chacune des entités.

  Le programme de contrôle interne Groupe repose sur des outils dédiés permettant :

  - la diffusion des risques à couvrir et des exemples de contrôles,
  - la description, la mise à jour et l'autoévaluation annuelle des contrôles par les responsables de processus pour chacun des processus clés identifiés au sein des principales filiales contrôlées.

  la Direction de l'Audit Interne, rattachée au Comité d'Audit et des Comptes et au Secrétariat Général, a notamment pour mission de s'assurer que le Groupe dispose d'un système de contrôle interne efficace et gère ses risques de façon satisfaisante.

  Pour apprécier la qualité du système de contrôle interne, la Direction de l'Audit Interne réalise notamment des travaux d'audit visant à évaluer la conception adéquate des contrôles visant à couvrir les risques, en particulier par le biais de revues de processus et de tests d'activités de contrôle au sein de chacune des principales filiales. En outre, à l'issue de chaque mission d'audit, cette Direction émet des recommandations, suit leur mise en œuvre, et rend compte régulièrement au Comité de Direction et au Comité d'Audit et des Comptes.

  s'agissant de l'audit externe, les travaux d'analyse et d'évaluation du contrôle interne au sein du Groupe sont réalisés en étroite concertation avec les Commissaires aux comptes du Groupe. Ils sont notamment informés des résultats des tests de l'audit interne.

4.3.2.3 Conformité aux lois et règlements

Le respect des lois et règlements est de la responsabilité des responsables de *business units*, du management des filiales opérationnelles ou des directions fonctionnelles dans leurs domaines de compétences respectifs. Par exemple, certains objectifs de conformité transverses sont gérés par les directions fonctionnelles concernées :

- le Secrétaire Général, qui assure la fonction de Déontologue du Groupe, est chargé de veiller au respect du Dispositif Éthique et Conformité ayant pour but de prévenir ou détecter les comportements contraires aux règles éthiques du Groupe (cf. *supra* section 4.2.6) ;
- le Secrétariat Général pilote la mise en application de la procédure diffusée au sein du Groupe visant à se conformer aux obligations en matière d'informations privilégiées et de personnes initiées ;
- la Direction Financière veille à la conformité du Groupe en matière comptable, financière et fiscale. Elle réalise le reporting financier réglementaire ;
- la Direction des Ressources Humaines assure le respect des lois et des règlements sociaux en vigueur et réalise le reporting social réglementaire. Elle met en œuvre les politiques du Groupe en matière sociale, notamment celles relatives à la santé et à la sécurité ;
- la Direction Innovation et Performance Industrielle veille à la conformité du Groupe en matière environnementale. Elle réalise le reporting environnemental nécessaire dans le cadre de la communication extra-financière. Une lettre annuelle d'engagement de conformité environnementale, signée par les Directeurs Généraux des filiales, vient confirmer leur engagement à cet égard.

4.3.2.4 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration, au traitement et à la diffusion de l'information comptable et financière

1) Normes et procédures comptables

Les principales procédures mises en place en matière d'établissement des comptes sociaux et consolidés reposent sur :

- le manuel des principes comptables du Groupe, accessible *via* l'intranet à l'ensemble de la communauté financière du Groupe. Sa mise à jour s'effectue de façon régulière en fonction des évolutions des normes IFRS ; et
- les instructions de clôture du Groupe diffusées préalablement à chaque phase de consolidation par la Direction des Comptabilités. Ces instructions portent sur les hypothèses de clôture (taux de change, taux d'actualisation et taux d'impôt...), les processus dédiés à des thèmes spécifiques (par exemple retraites, test d'*impairment*, hors-bilan), le périmètre, le calendrier de la remontée des informations, les points d'attention relatifs à la clôture, les évolutions du plan de comptes et les principales nouveautés normatives.

2) Élaboration de l'information comptable et financière

Les responsabilités relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière se déclinent à chaque niveau de l'organisation du Groupe. Celles-ci incluent la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne efficient. Au sein de la Direction Financière :

- la Direction des Comptabilités anime le processus de production des comptes du Groupe qui recouvre la production et le contrôle des comptes sociaux et consolidés de SUEZ ainsi que la production des reportings prévisionnels, des reportings financiers consolidés mensuels et du Plan à Moyen Terme. Ces travaux sont réalisés avec la contribution des Directions Comptables et de Contrôle de Gestion de chacune des filiales consolidées. Chacun de ces acteurs, sur son périmètre de responsabilité, effectue les contrôles permettant d'assurer la diffusion, l'assimilation et la correcte application des normes et procédures comptables du Groupe. Ces responsabilités sont confirmées par les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers de chaque filiale ou chaque palier de consolidation par le biais d'une lettre d'affirmation semestrielle.

  La Direction des Comptabilités est en charge des relations avec les services comptables de l'AMF.
- la Direction du Plan et du Contrôle est en charge de l'analyse des comptes consolidés, des reportings prévisionnels et des reportings financiers consolidés mensuels ainsi que du Plan à Moyen Terme.

3) Gestion des systèmes d'information comptable et financière

Le Groupe et ses filiales utilisent une application informatique de consolidation unique et standardisée, gérée par le Groupe, permettant de sécuriser et d'homogénéiser les processus de préparation des reportings prévisionnels, reportings mensuels, arrêtés comptables ainsi que le Plan à Moyen Terme.

Les systèmes d'information concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière de chacune des filiales du Groupe, dont leurs comptes sociaux, sont gérés par elles-mêmes sous leur propre responsabilité.

4) Fixation des objectifs et pilotage

Au sein de la Direction Financière, la Direction du Plan et du Contrôle pilote le processus d'élaboration des prévisions financières et élabore des lettres d'instructions budgétaires à l'intention de chacune des *business units*, incluant notamment les hypothèses macroéconomiques à prendre en compte et les indicateurs financiers et non financiers qui seront mesurés au cours de l'exercice suivant dans le cadre des différentes révisions des prévisions.

La Direction du Plan et du Contrôle anime le processus des *business reviews* mensuelles. L'objet de ces réunions est :

- de définir deux fois par an les objectifs et prévisions financières ;
- pour chacune, d'analyser les performances opérationnelles et financières, la marche des affaires et les faits marquants ainsi que le suivi de la gestion des risques opérationnels des *business units*;

au moyen notamment du reporting de gestion établi sur la base du reporting financier mensuel consolidé du Groupe.

Le budget consolidé du Groupe est présenté au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général du Groupe envoie à chaque *business unit* la lettre budgétaire définissant ses objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs.

5) Communication Financière

a) Préparation et validation des rapports annuel et semestriel

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Comptabilités est en charge de l'élaboration du Document de Référence déposé à l'AMF (Autorité des marchés financiers), ainsi que du Rapport Financier Semestriel et anime, avec la Direction Juridique, un Comité de pilotage dédié ayant pour mission :

- de coordonner le processus de remontée et de validation par l'ensemble des directions fonctionnelles concernées des informations figurant dans le Document de Référence et dans le Rapport Financier Semestriel ;
- d'assurer l'application de la réglementation et des recommandations AMF en matière de communication financière.

b) Préparation et validation des communiqués de presse

La Direction du Développement Durable et de la Communication et, au sein de la Direction Financière, la Direction de la Communication Financière, ainsi que la Direction Juridique, sont responsables de la communication de toutes les informations susceptibles d'avoir un impact sur le cours de bourse de SUEZ.

La Direction du Développement Durable et de la Communication, la Direction de la Communication Financière et la Direction Juridique ont mis en place depuis la cotation du Groupe des procédures visant à assurer la fiabilité de l'information réglementée communiquée en externe.

c) Relations avec les agences de notation

Au sein de la Direction Financière, la Direction de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux assure les relations avec les agences de notation en coordination avec la Direction de la Communication Financière.

4.3.3 Évolutions en 2017 et perspectives

Le Groupe développe son système de contrôle interne chaque année. Ce processus d'amélioration continue s'appuie notamment sur la définition et le pilotage d'un plan de contrôle interne spécifique à chacune des principales filiales. Le suivi de l'avancement de ces plans est présenté deux fois par an au Comité d'Audit et des Comptes.

Tout en maintenant le dispositif actuel de contrôle interne, le Groupe poursuit également sa démarche de simplification du dispositif de contrôle interne afin de le rendre plus accessible aux opérationnels.

En 2017, les travaux du contrôle interne ont porté notamment sur :

- la simplification et la rationalisation du référentiel de risques du Groupe ;
- l'adaptation du système et de la méthodologie de contrôle interne à l'évolution des organisations du Groupe ;
- l'automatisation des contrôles et l'intégration des dispositifs de contrôle interne dans le cadre de la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'information liée, entre autres, à la modernisation des logiciels de gestion comptable et achat.

Sur 2018, les principaux axes de développement pour le contrôle interne sont :

- la conception et le déploiement d'un nouvel outil de diffusion et de gestion du dispositif de contrôle interne ;
- la poursuite de l'adaptation du système et de la méthodologie de contrôle interne aux évolutions de l'organisation ;
- le renforcement de l'appropriation du contrôle interne par les responsables de processus à l'appui du référentiel de risques remanié et du déploiement du nouvel outil.

5 informations concernant le Groupe

5.1	**Histoire et réorganisation du Groupe**	**38**
5.1.1	Dénomination sociale	38
5.1.2	Registre du commerce et des sociétés	38
5.1.3	Date de constitution et durée de la Société	38
5.1.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	38
5.1.5	Historique du Groupe	38
5.2	**Investissements**	**40**
5.2.1	Principaux investissements réalisés par SUEZ au cours des deux derniers exercices	40
5.2.2	Principaux investissements de la Société en cours de réalisation	40
5.2.3	Principaux investissements planifiés ou ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part des organes de direction	40

5.1 Histoire et réorganisation du Groupe

5.1.1 Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale SUEZ depuis le 28 avril 2016. Auparavant, la dénomination sociale était SUEZ ENVIRONNEMENT COMPANY.

5.1.2 Registre du commerce et des sociétés

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le n° 433 466 570.

5.1.3 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 9 novembre 2000 pour une durée de 99 ans. Sauf dissolution anticipée ou prorogation, l'existence de la Société prendra fin le 9 novembre 2099.

5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé Tour CB21, 16, place de l'Iris, 92040 Paris-La Défense Cedex.

Téléphone : +33 (0)1 58 81 20 00.

La Société est une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration, soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce, applicable aux sociétés commerciales ainsi qu'à toutes dispositions légales applicables aux sociétés commerciales. Elle est régie par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ainsi que par ses statuts.

5.1.5 Historique du Groupe

En 2003, le groupe SUEZ (devenu ensuite GDF SUEZ puis ENGIE) a réuni l'ensemble des expertises déployées dans les domaines de la gestion de l'eau, de l'assainissement et de la gestion des déchets au sein de la société SUEZ Environnement. Ces expertises étaient alors portées par des sociétés, telles que Degrémont (devenue SUEZ International), Safege, Lyonnaise des Eaux (devenue SUEZ Eau France) ou Sita (devenue SUEZ Recyclage et Valorisation France), reconnues pour leur savoir-faire développé, pour certaines d'entre elles, depuis plus d'un siècle au service de leurs clients.

1880, CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ LYONNAISE DES EAUX ET DE L'ÉCLAIRAGE

Elle intervient dans les services publics de distribution d'eau, d'électricité et de gaz dans des agglomérations et banlieues en pleine expansion comme Cannes, Bordeaux, Lille ou Rouen. Dès ses débuts, la Lyonnaise des Eaux développe également ses activités à l'étranger.

1919, CRÉATION DE SITA

La nouvelle Société Industrielle des Transports Automobiles (Sita) est l'un des deux prestataires retenus pour collecter les ordures ménagères à Paris. À cette époque, l'activité de Sita est scindée en deux : transport de toute nature d'un côté, délégation de services publics de l'autre. Elle diversifie son activité dans le transport de passagers et dans la location de véhicules aux entreprises.

1946, NATIONALISATION PARTIELLE DE LYONNAISE DES EAUX

En 1946, la France nationalise les secteurs du gaz et de l'électricité. La société Lyonnaise des Eaux et de l'Éclairage est partiellement nationalisée. Elle se concentre alors sur les activités liées à l'eau pour répondre à la demande croissante de services et de développement de réseaux dans les faubourgs des grandes villes. Suivant cette même perspective de développement, la Lyonnaise des Eaux devient actionnaire majoritaire de Degrémont, une société de traitement des eaux installée à Paris depuis 1939.

1971, ACQUISITION DE SITA

Dans les années 1970, pour répondre aux exigences croissantes en termes de protection de l'environnement, Sita met en place une filière de tri et de valorisation des déchets. En 1971, Lyonnaise des Eaux entre dans le capital de Sita qui devient le « pôle propreté » du Groupe. Depuis 2000, Sita (désormais dénommé SUEZ Recyclage et Valorisation France) appartient à 100 % au Groupe.

1974, LA COMPAGNIE FINANCIÈRE DE SUEZ 1ER ACTIONNAIRE DE LYONNAISE DES EAUX

En 1974, la Compagnie Financière de SUEZ devient le premier actionnaire de Lyonnaise des Eaux. Après avoir été nationalisée par le gouvernement français en 1982, la Compagnie Financière de SUEZ est privatisée en 1987.

1997, FUSION ENTRE LA COMPAGNIE FINANCIÈRE DE SUEZ ET LYONNAISE DES EAUX

En 1997, Lyonnaise des Eaux fusionne avec la Compagnie Financière de SUEZ afin de créer le groupe SUEZ Lyonnaise des Eaux, premier groupe mondial de services de proximité.

2001, FILIALISATION DES ACTIVITÉS EAU DU GROUPE SUEZ

En 2001, SUEZ Lyonnaise des Eaux devient SUEZ et, par voie d'apport, procède au regroupement de toutes ses activités liées à l'eau au sein d'Ondeo, dans le cadre d'un processus de filialisation. Les activités Eau en France sont regroupées sous le nom de Lyonnaise des Eaux France.

2003, CONSTITUTION DE SUEZ ENVIRONNEMENT

En 2003, les activités eau et déchets sont regroupées au sein de SUEZ Environnement, consécutivement à l'absorption de Sita par voie de fusion par Ondeo Services, qui prend le nom de SUEZ Environnement. SUEZ Environnement fédère alors la quasi-totalité des activités environnementales du groupe SUEZ (devenu GDF SUEZ puis ENGIE) dans les domaines de l'eau, des déchets et de l'ingénierie.

2008, INTRODUCTION EN BOURSE DE SUEZ ENVIRONNEMENT COMPANY

Dans le cadre de la fusion entre les sociétés SUEZ et Gaz de France, qui donne naissance à un groupe leader des secteurs du gaz et de l'électricité de dimension mondiale et à fort ancrage franco-belge, la société SUEZ parachève le regroupement de l'intégralité de ses activités liées à l'environnement au sein d'une nouvelle société, SUEZ ENVIRONNEMENT COMPANY. La société SUEZ lui apporte l'intégralité des actions de l'ancienne société SUEZ Environnement et distribue 65 % du capital de SUEZ ENVIRONNEMENT COMPANY aux actionnaires de la société SUEZ avant la fusion. L'entité fusionnée GDF SUEZ, devenue ENGIE, détient depuis cette distribution une participation stable, qui s'élève au 31 décembre 2017 à 31,96 % du capital de la Société.

2010, PRISE DE CONTRÔLE D'AGBAR

Le 8 juin 2010, la Société finalise le processus de prise de contrôle de la société Aguas de Barcelona (Agbar), annoncé en octobre 2009. À l'issue de cette opération, SUEZ détient 75,23 % d'Agbar, société créée en 1882 et spécialisée dans la gestion du cycle de l'eau, tant en Espagne qu'à l'international (notamment au Chili). Le 17 septembre 2014, la Société procède à l'acquisition de la participation indirecte de Criteria Caixa et détient, à l'issue de cette opération, 99,49 % de la société Agbar (participation portée à 100 % en 2015). À cette occasion, Criteria Caixa devient le second actionnaire de la Société en prenant une participation de 4,1 % du capital (participation portée à 5,86 % au 31 décembre 2017).

2012-2013, NOUVELLE ÉTAPE POUR LE GROUPE

Le 5 décembre 2012, le Conseil d'Administration de la Société prend acte de la décision d'ENGIE et de l'ensemble des membres du Pacte d'actionnaires de la Société (tel que décrit à la section 18.3.1 du Document de Référence 2013), autres que la Société, de ne pas renouveler le pacte, qui a donc pris fin le 22 juillet 2013.

Cette décision se traduit par la perte de contrôle d'ENGIE sur la Société. À compter du 22 juillet 2013, la participation détenue par ENGIE dans le Groupe (31,96 % au 31 décembre 2017) est comptabilisée par mise en équivalence dans les états financiers consolidés d'ENGIE.

ENGIE demeure un partenaire stratégique de long terme et l'actionnaire de référence de la Société.

2015, UNE MARQUE UNIQUE, SUEZ, POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE ET ACCOMPAGNER LES ENJEUX DE LA CROISSANCE

En 2015, toutes les marques commerciales composant le Groupe se sont fédérées autour d'une seule et même marque, SUEZ, positionnée sur la gestion durable des ressources.

Cette évolution répond à trois objectifs : simplifier une architecture multi-marques pour gagner en performance et en efficacité commerciale, répondre aux nouvelles attentes des clients et renforcer les convergences entre les métiers du Groupe pour répondre aux enjeux de l'économie circulaire.

Le Groupe est désormais structuré autour de quatre activités principales : la gestion du grand cycle de l'eau, le recyclage et la valorisation des déchets, les solutions de traitement de l'eau et le Consulting (Safege) pour un aménagement durable des villes et des territoires.

2017, ACQUISITION DE GE WATER & PROCESS TECHNOLOGIES ET CONSTITUTION DE LA *BUSINESS UNIT* WATER TECHNOLOGIES & SOLUTIONS (WTS)

Le 29 septembre 2017, SUEZ finalise l'acquisition de GE Water & Process Technologies annoncée en mars 2017. Concomitamment, SUEZ met en place une *business unit*, « Water Technologies & Solutions » (WTS) qui conjugue l'activité acquise et l'activité Solutions industrielles de SUEZ. Cette opération a été réalisée en partenariat avec la Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ) qui détient 30 % de l'entité créée, dénommée SUEZ Water Technologies and Solutions.

Cette acquisition concrétise un des objectifs de la stratégie de SUEZ : être un acteur majeur dans les services de l'eau industrielle couvrant l'intégralité de la chaîne de valeurs. Cette opération permet notamment au Groupe de renforcer sa présence à l'international et ses capacités d'innovation.

5.2 Investissements

5.2.1 Principaux investissements réalisés par SUEZ au cours des deux derniers exercices

Une description des principaux investissements réalisés par le Groupe au cours de la période 2016-2017 figure à la section 9.3.1 (« Flux issus des activités d'investissement ») du présent Document de Référence.

5.2.2 Principaux investissements de la Société en cours de réalisation

Néant.

5.2.3 Principaux investissements planifiés ou ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part des organes de direction

Néant.

6 aperçu des activités

6.1 Présentation générale **42**

6.2 Atouts du Groupe **44**

6.3 Stratégie **48**

6.3.1 La performance environnementale et le savoir-faire opérationnel et technologique, piliers des ambitions stratégiques du Groupe 49
6.3.2 Poursuite, au niveau global, du développement des activités du Groupe auprès de ses clients publics et industriels 50
6.3.3 Maintien d'un modèle industriel équilibré et amélioration de la performance opérationnelle 53
6.3.4 Perspectives 54

6.4 Présentation du marché et position concurrentielle **55**

6.4.1 Présentation des secteurs de l'eau et des déchets 55
6.4.2 Concurrence 59

6.5 Description des principales activités du Groupe **62**

6.5.1 Présentation des métiers du Groupe 62
6.5.2 Présentation des activités Eau Europe 66
6.5.3 Présentation des activités Recyclage & Valorisation Europe 69
6.5.4 Présentation des activités du Groupe à l'International 77
6.5.5 Présentation des activités WTS (Water Technologies & Solutions) 83
6.5.6 Présentation des autres activités du Groupe 84

6.6 Facteurs de dépendance **85**

6.7 Environnement législatif et réglementaire **85**

6.7.1 Les réglementations transversales 86
6.7.2 La réglementation liée aux métiers 91

6.8 Politique du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale **99**

6.8.1 Gestion environnementale 100
6.8.2 Politique sociale 111
6.8.3 Les engagements sociétaux en faveur du développement durable 112
6.8.4 La contribution de SUEZ aux Objectifs de Développement Durable 122
6.8.5 Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion 124
6.8.6 Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations consolidées figurant dans le rapport de gestion 126

6.1 Présentation générale

Avec un chiffre d'affaires de 15,9 milliards d'euros et près de 89 000 salariés au 31 décembre 2017, le Groupe est un acteur de référence dans le monde sur le marché de l'environnement (l'eau et les déchets).

Le Groupe est présent sur l'ensemble des cycles de l'eau et des déchets, ce qui lui en assure la maîtrise. Il exerce son activité aussi bien pour le compte de collectivités publiques que pour celui d'acteurs du secteur privé.

Les activités du Groupe dans le domaine de l'eau comprennent notamment :

- le captage, le traitement et la distribution de l'eau potable ;
- la maintenance des réseaux et l'exploitation des usines ;
- la gestion clientèle ;
- la collecte et l'épuration des eaux usées municipales et industrielles ;
- la conception, la construction, parfois le financement, et l'exploitation des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées, ainsi que des usines de dessalement et de traitement des eaux en vue de leur réutilisation ;
- les études, les schémas directeurs, la modélisation des nappes d'eaux souterraines et des écoulements hydrauliques, et la maîtrise d'œuvre de projets d'infrastructures de gestion de l'eau ;
- la valorisation biologique et énergétique des boues issues de l'épuration ;
- la fourniture de processus et technologies pour le traitement de l'eau potable et les eaux usées ;
- la fourniture de solutions chimiques intégrées pour les eaux et actifs industriels.

Les activités du Groupe dans le domaine des déchets comprennent notamment :

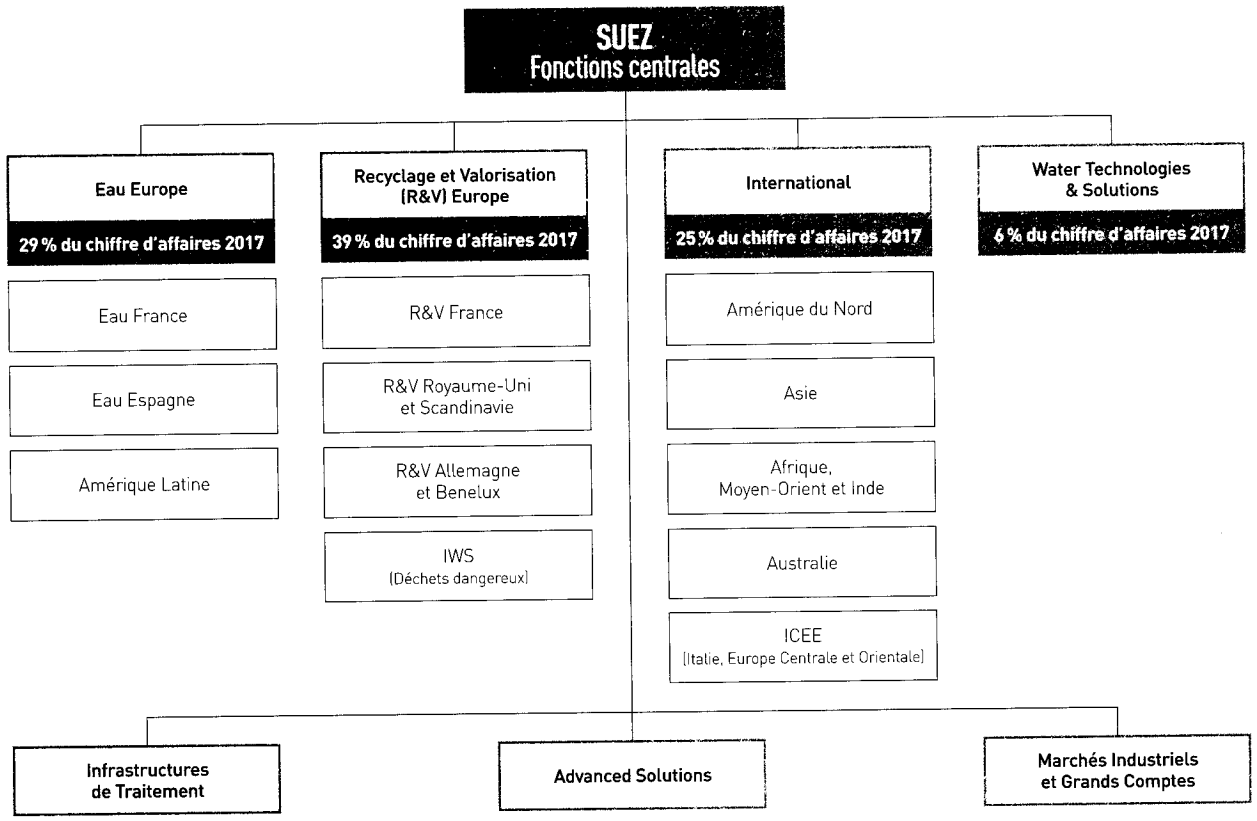
- la collecte des déchets (des ménages, des collectivités locales et des industries ; non dangereux et dangereux, hors déchets susceptibles d'être contaminés par des radionucléides issus d'une activité nucléaire) et la propreté urbaine ;
- le prétraitement de ces déchets ;
- le tri, le recyclage, la valorisation matière, biologique ou énergétique des fractions valorisables ;
- l'élimination, par incinération et par enfouissement des fractions résiduelles ;
- la gestion intégrée des sites industriels (épuration des effluents, collecte et traitement « in situ » des déchets, dépollution et réhabilitation des sites ou des sols pollués) ;
- le traitement et la valorisation des boues.

Le Groupe exerce son activité auprès de clients publics et privés, sous différentes formes contractuelles :

- dans le domaine de l'eau, le Groupe conclut principalement des contrats de délégation de service public (affermages ou concessions) et des marchés publics, mais aussi des contrats de services, d'exploitation et de maintenance ainsi que des contrats de construction et d'ingénierie ;
- dans le domaine des déchets, le Groupe conclut des contrats de services ou de gestion (déléguée ou non, intégrée ou non), des contrats d'exploitation et de maintenance et des contrats de type conception, construction et exploitation.

Pour l'année 2017, 52 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé dans le segment de l'eau et 48 % dans le segment des déchets.

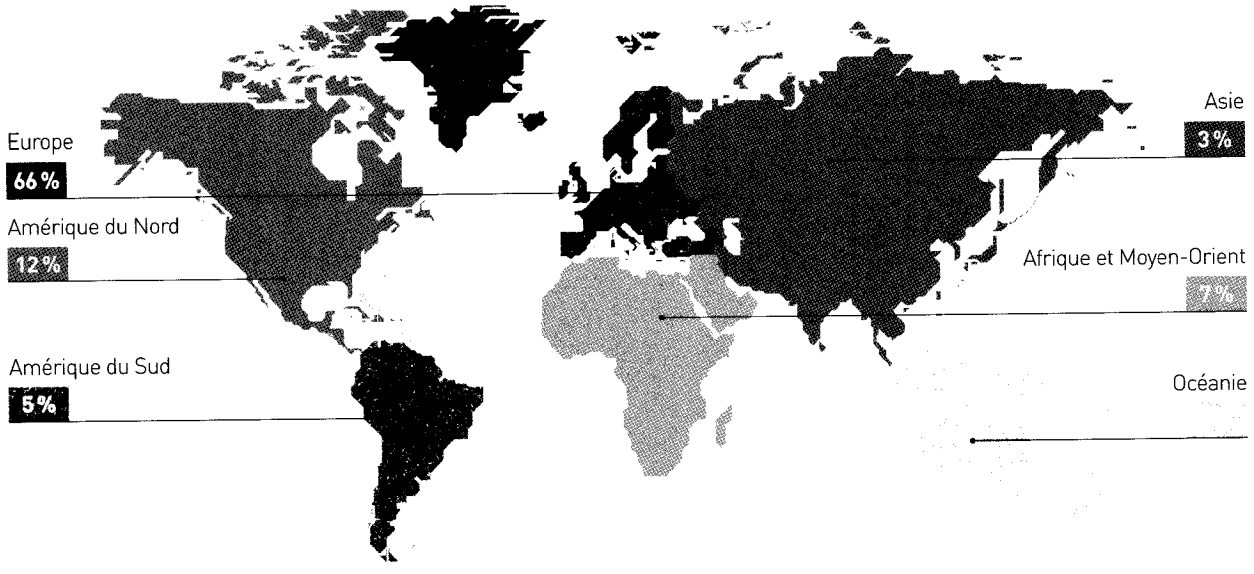
Au 31 décembre 2017, le Groupe est organisé autour, d'une part, de quatre divisions opérationnelles (Eau Europe, Recyclage et Valorisation Europe, International et Water Technologies & Solutions) regroupant quatorze *business units* et d'autre part de trois métiers transversaux (Infrastructures de Traitement, Advanced Solutions et Marchés Industriels et Grands Comptes). Un autre segment, appelé « Autres », recouvre principalement les fonctions centrales ainsi que les activités de SUEZ Consulting. Le schéma suivant reprend l'organisation des divisions opérationnelles et métiers transversaux.



Le chiffre d'affaires du segment « Autres » représente environ 1 % du chiffre d'affaires 2017.

L'Europe est le foyer de développement historique du Groupe. Bénéficiant de cet ancrage en Europe et notamment en France, le Groupe sait mobiliser son savoir-faire et ses compétences pour les adapter sur d'autres continents.

Répartition du chiffre d'affaires du Groupe par zone géographique au 31 décembre 2017 (1)



(1) Cette carte présente la répartition géographique du chiffre d'affaires du Groupe, indépendamment de la segmentation comptable retenue dans les états financiers consolidés du Groupe inclus au chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

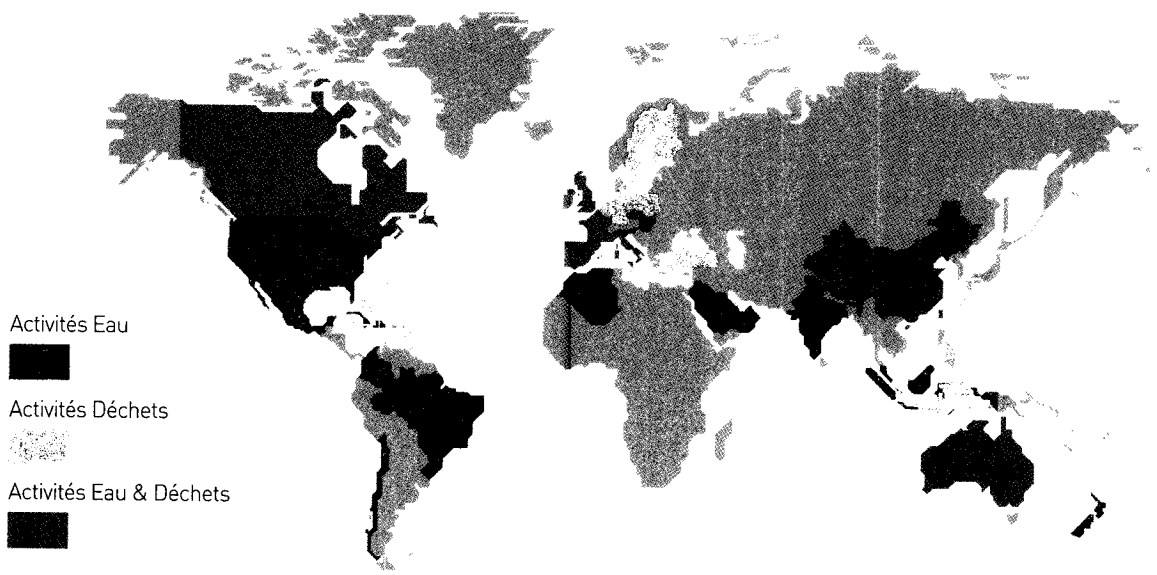
Le Groupe bénéficie d'un réseau étendu de filiales et d'agences ; fin 2017, le Groupe exerçait ses activités en tant qu'opérateur dans plus de 70 pays. Ainsi hors d'Europe, des grandes villes telles que Hong Kong, Perth, Casablanca, Alger, Santiago du Chili et New Dehli ont confié au Groupe tout ou partie de la gestion de leur eau, de l'épuration de leurs eaux usées, de leurs services liés aux déchets ou encore la construction de grandes infrastructures dans ces domaines. Le Groupe exerce le plus souvent ses activités en partenariat avec des acteurs publics ou privés locaux (acteurs industriels, financiers ou associatifs) ayant une connaissance approfondie du contexte local, à l'instar du modèle de partenariat historique avec La Caixa (Eau Espagne), ou encore avec New World Services (SUEZ NWS en Chine).

Jusqu'en 2015, le Groupe intervenait à travers le monde sous différentes marques à forte notoriété, notamment Sita pour les déchets, Lyonnaise des Eaux, Grupo Agbar, United Water Inc., Degrémont et Degrémont Industry dans le domaine de l'eau.

Depuis 2015, toutes les marques commerciales qui composent le Groupe se fondent en une marque unique : SUEZ.

La carte ci-dessous montre l'implantation des principales filiales à travers le monde au 31 décembre 2017 :

Implantation des principales filiales à travers le monde au 31 décembre 2017



Enfin, le Groupe a toujours placé la recherche et développement au cœur de son activité, notamment au travers de grands partenariats, associant aussi bien des acteurs publics (par exemple l'IRSTEA, le CNRS, les universités de Tongji et de Tsinghua en Chine, l'université UCLA aux États-Unis) que des acteurs privés.

6.2 Atouts du Groupe

Un acteur de référence des métiers de l'environnement

Avec un chiffre d'affaires en 2017 de 15,9 milliards d'euros, le Groupe est l'un des deux principaux acteurs mondiaux des métiers de l'environnement et le seul acteur international exclusivement dédié aux métiers de l'Eau et des Déchets. À travers sa présence sur l'ensemble des cycles de l'Eau et des Déchets, le Groupe estime qu'il dispose de positions de tout premier plan sur l'ensemble de ses activités (en termes de chiffre d'affaires) :

- n° 2 français, européen et n° 2 mondial de l'eau (estimation Groupe 2017) ;
- n° 1 des métiers de l'Eau en Espagne ;
- n° 1 français, n° 2 européen, et n° 4 mondial du marché des déchets (estimation Groupe 2017).

Dans l'eau, le Groupe exploitait en 2017, 1 261 unités[1] de production d'eau potable et opérait également 2 460 sites de traitement d'eaux usées.

Dans le domaine des déchets, le Groupe a traité en 2017 plus de 43 millions de tonnes de déchets et a desservi par ses activités de collecte environ 32 millions de personnes et près de 367 000 clients dans les services et l'industrie.

Il possède, en outre, un avantage compétitif clé qui lui permet de se différencier de ses concurrents grâce à ses activités de construction d'Infrastructures de Traitement. Enfin, le Groupe peut s'appuyer sur l'excellente réputation dont il bénéficie sur l'ensemble des marchés où il intervient, ainsi que sur la notoriété de sa marque.

(1) La définition du nombre d'unités de production d'eau potable introduite en 2010 exclut les usines de « désinfection simple ».

Un marché de l'environnement porteur

La stratégie du Groupe est fondée sur les moteurs de croissance solides et porteurs à long terme que sont le renforcement des normes sanitaires et environnementales, la croissance des populations, l'urbanisation et la rareté des ressources.

Le marché de l'environnement tire avantage des évolutions démographiques et sociologiques favorables.

L'urbanisation grandissante dans certaines zones, les besoins croissants en infrastructures, sont autant de leviers économiques et sociaux dont le Groupe bénéficie. Ainsi, alors que 1 milliard d'habitants vont venir s'ajouter à la population urbaine actuelle au cours des 20 prochaines années *(source : Banque Mondiale, 2017)* – augmentant ainsi considérablement les besoins en infrastructures d'eau – 2,4 milliards de personnes, soit environ 33 % de la population mondiale n'ont à l'heure actuelle toujours pas accès à un système de traitement élaboré des eaux usées *(source : MDG Report, 2015)*.

L'évolution de la réglementation induite par les préoccupations grandissantes autour de la protection de l'environnement est un facteur supplémentaire favorable à la croissance de ce marché. Cette pression réglementaire – de plus en plus plébiscitée par la population – s'est traduite par une demande accrue de services complexes et favorise le développement des acteurs de ces marchés, en particulier les acteurs globaux tels que SUEZ. À titre d'illustration, selon la Commission européenne, 84 % des Européens accepteraient que l'Union européenne consacre plus de fonds pour le soutien des activités et des développements respectueux de l'environnement *(source : Eurobaromètre 2014)*.

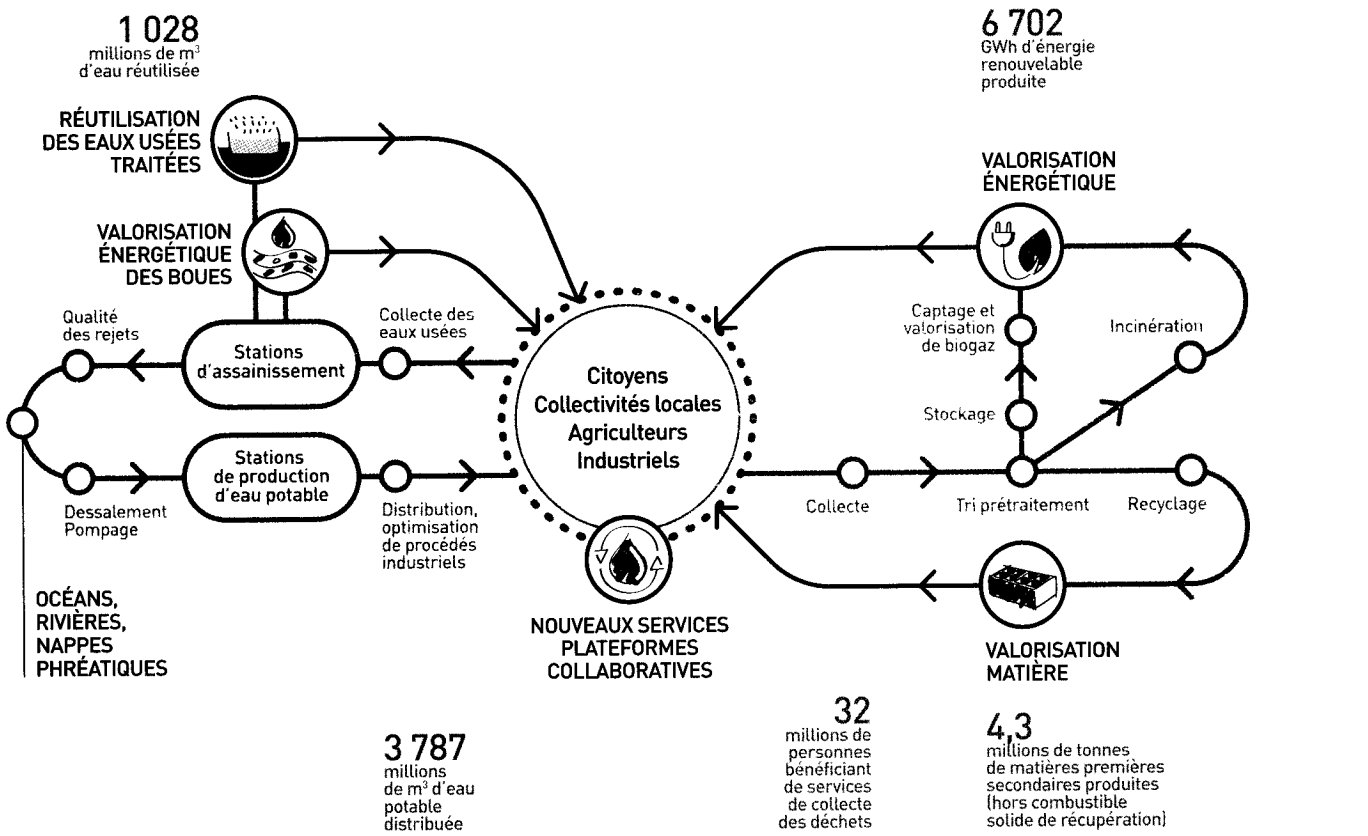
Enfin, le développement de nouvelles technologies pour répondre à la complexité grandissante des problématiques environnementales et le rôle croissant des opérateurs privés – la part de la population mondiale desservie par le secteur privé de l'eau a dépassé le milliard de personnes en 2013 (source : GWI, 2013) – sont autant de facteurs positifs pour l'essor des marchés du Groupe.

Un acteur intégré sur toute la chaîne de valeur de l'eau et des déchets

Le Groupe possède la maîtrise intégrale de l'ensemble des cycles de l'eau et des déchets, ce qui lui permet de mettre en œuvre des synergies commerciales et technologiques au sein de chaque métier.

Le Groupe est ainsi en mesure de proposer une offre complète de services en termes de types de prestations et de contrats, adaptée à toutes ses catégories de clientèle, à la fois avec les collectivités publiques et les acteurs industriels privés.

Une chaîne de valeur qui s'adapte à l'économie circulaire



Un acteur tirant profit des complémentarités entre les métiers de l'Eau et des Déchets

Les métiers de l'Eau et des Déchets offrent certaines complémentarités dont le Groupe a fait l'un de ses atouts.

Ainsi, le Groupe est en mesure de dégager des synergies entre les deux activités, au travers notamment du partage de certaines technologies (par exemple dans le traitement des boues ou du compost), une mutualisation de la recherche et développement sur certains programmes ciblés (comme la gestion de la biomasse à des fins de valorisation matière ou de production d'énergie), et des synergies de fonctionnement réalisées par la mise en commun de certaines fonctions centrales. À titre d'illustration, le développement du Groupe en Chine avec le *Shanghai Chemical Industrial Park* (SCIP) a marqué une étape importante de la collaboration commerciale entre les deux activités, en réunissant sur un même site une usine de traitement des eaux usées et la plus grande usine chinoise d'incinération de déchets dangereux. De la même manière, l'installation de séchage des boues de la station d'épuration du parc industriel de Suzhou, qui alimente l'usine voisine de cogénération en boue séchée comme combustible secondaire, est un exemple concret d'application des principes de l'économie circulaire.

Une activité forte de recherche et développement au cœur de la culture du Groupe

Depuis plus de 70 ans, le Groupe a été à l'origine d'innovations marquantes : les premiers camions de collecte avec compactage des déchets en 1936 (la « benne tasseuse Rey-Sita »), la première usine de dessalement par osmose inverse pour la production d'eau potable urbaine dans le monde en 1985, les premiers camions de collecte compartimentés permettant la collecte séparative des emballages recyclables dès le début des années 1990 (« système combi »), les premiers procédés de stabilisation-solidification des déchets dangereux en 1993, et le premier procédé d'ultrafiltration de l'eau en 1998.

La recherche du Groupe s'appuie sur un réseau scientifique et technique mondial composé d'experts regroupés au sein de centres d'expertise et de recherche ; les développements technologiques issus de cette recherche sont le fruit d'une collaboration étroite et d'un partage de connaissances entre les experts internes, mais également avec les partenaires universitaires et industriels du Groupe. Ainsi, en 2017, le Groupe comptait plus de 80 programmes de recherche et développement mis en œuvre dans différents centres d'expertise et laboratoires répartis sur le globe. Les équipes techniques et de recherche et développement comptaient environ 650 chercheurs, techniciens et experts, disposant d'un budget effectif total de 92 millions d'euros en tenant compte de la contribution de GE Water (part des dépenses supportées par le Groupe). Enfin, convaincu que le champ de l'innovation doit s'alimenter de partenariats extérieurs, notamment avec les start-ups, le Groupe a mis en place une démarche volontariste de stimulation, de promotion et de cofinancement des initiatives et des projets innovants dans les domaines techniques, commerciaux et managériaux en pratiquant un examen méthodique des propositions de différents projets issus des équipes de terrain (tests technologiques) d'une part, et une démarche d'investissement dans les start-ups innovantes d'autre part, *via* SUEZ Ventures (anciennement Blue Orange), le fonds d'investissement créé en 2010 à cet effet.

Le Groupe considère que son savoir-faire technologique lui permet de répondre efficacement aux attentes de ses clients et de se placer parmi les premiers acteurs en matière de développement technologique dans les services de gestion environnementale.

Un modèle économique équilibré

Un des principaux atouts du Groupe réside dans la diversité et l'équilibre de ses expositions en termes de métiers et de géographies.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe présente une répartition équilibrée entre ses activités eau et déchets. SUEZ bénéficie d'un ancrage européen : 66 % de son chiffre d'affaires 2017 est réalisé en Europe. SUEZ est positionné en priorité sur les marchés développés où les systèmes politiques et juridiques sont stables : 85 % de son chiffre d'affaires 2017 est réalisé en Europe, Amérique du Nord et Australie.

L'équilibre du modèle économique du Groupe se retrouve également dans la variété de ses expositions : contrats de services, contrats court, moyen ou long terme, collectivités locales ou clients industriels, marchés régulés/non régulés.

Un développement ciblé à l'international s'appuyant sur une culture forte du partenariat

Le Groupe poursuit une stratégie de développement international (hors d'Europe) sélectif reposant sur une identification des marchés les plus porteurs avec un profil de risque maîtrisé. À titre d'illustration, le positionnement de SUEZ aux États-Unis sur les activités régulées répond à cette problématique et permet au Groupe de se constituer une position solide nécessaire à la poursuite de son développement futur dans le régulé ainsi que dans les services, à destination des municipalités et de l'industrie.

Le Groupe entretient une forte culture du partenariat, en particulier dans les pays qui offrent un fort potentiel de développement aux métiers de l'environnement et où l'association avec des partenaires locaux renforce la compréhension des enjeux locaux tout en permettant de partager les risques et les capitaux investis.

On peut citer les exemples suivants :

- Lydec, fer de lance du Groupe au Maroc depuis 1997, est un exemple de partenariat avec des investisseurs locaux dans une société cotée, assurant la distribution de l'eau et de l'électricité aux municipalités de Casablanca et Mohammedia ;
- SUEZ NWS (ex-Sino French Holdings), développé depuis 1985 en partenariat à parité jusqu'en 2016 avec New World Services Holding, société basée à Hong Kong ; SUEZ NWS est un exemple de partenariat opérationnel, lui-même reposant sur un grand nombre de partenariats avec les municipalités locales pour le cofinancement des actifs. Il s'agit d'un modèle économique souple permettant de préserver l'équilibre économique des contrats de long terme.

SUEZ a annoncé l'extension de ce partenariat historique avec NWS Holdings Limited (NWS Holdings), élargissant leur coopération à l'ensemble des métiers du Groupe – Eau, Recyclage & Valorisation – en Chine, au sein de leur entité commune. SUEZ détient désormais 58 % de cette société commune SUEZ NWS. Ce partenariat permettra de renforcer le développement du Groupe en Chine continentale, à Hong Kong, Macao et Taïwan, dans une zone à fort potentiel de croissance.

Une partie importante de l'activité du Groupe est conduite au travers de contrats de gestion déléguée (délégation de service public en France ou équivalents hors de France), conclus pour une longue durée.

Ces contrats fournissent généralement au Groupe la flexibilité nécessaire pour maintenir leur équilibre économique, notamment par l'amélioration continue de la qualité et la sophistication des services fournis, satisfaisant ainsi les intérêts des deux parties par l'offre de services ou de technologies innovants et rémunérateurs.

Une structure financière équilibrée et une politique sélective de gestion des projets de développement

Le Groupe dispose d'une structure financière équilibrée.

Les choix de développement s'appuient sur une discipline financière stricte permettant au Groupe de conserver un bilan solide.

Le développement durable au cœur de l'organisation du Groupe

Dans la lignée des précédentes (2008-2012 ; 2012-2016), la nouvelle Feuille de Route Développement Durable 2017-2021 a été conçue à la suite d'une large consultation interne et externe, validée par le Comité de Direction puis revue par le Comité Éthique et Développement Durable, le Conseil d'Administration ainsi que l'Assemblée Générale des actionnaires du Groupe. Elle concerne l'ensemble des activités du Groupe dans le monde et repose sur quatre priorités déclinées en 17 engagements (voir chapitre 6.8).

Elle s'appuie sur le déploiement d'une gouvernance intégrée traduite par l'engagement 17 de la Feuille de Route. Le pilotage est assuré par la Direction du Développement Durable du Groupe qui rend compte annuellement au Comité de Direction et au Comité Éthique et Développement Durable de l'avancement des objectifs et des plans d'actions mis en œuvre. Chaque membre du Comité Exécutif est sponsor d'un objectif spécifique de la Feuille de Route.

Les filiales du Groupe déclinent la Feuille de Route suivant les attentes prioritaires des parties prenantes sur leur territoire et le niveau de contribution aux objectifs attendus par le Groupe. Un contrat est établi avec chaque filiale fixant les objectifs et les processus de reporting. Une revue annuelle est réalisée en collaboration avec la Direction du Développement Durable du Groupe.

Les offres et solutions déployées seront également évaluées au regard des critères de développement durable du Groupe par la mise en place d'un outil interne.

Les rapports de Développement durable du Groupe, publiés annuellement, ont présenté les résultats obtenus et les bonnes pratiques associées à ces engagements. La performance du Groupe est évaluée régulièrement par des agences de notations extra-financières.

Agence de notation	Indice	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RobecoSAM	**DJSI**	71	77	84	80[a]	80	79	82	82
Oekom research	**Corporate Responsability**			B Prime	B Prime		B Prime	B- Prime	B Prime
Vigeo Eiris	**EURONEXT Vigeo Eiris**		56		59		58		66
FTSE Russell	**FTSE4Good**				99	90	85		
CDP	**CDP Climate List**	74	84	84	88	95	99	A[b]	A
Sustainalytics	**STOXX**					82,2	83		

Toutes les notations sont sur 100, sauf indication contraire.
(a) Baisse de la notation résultant d'un changement de méthodologie. (b) Changement de système de notation en 2016 : A = note maximale.

Un actionnariat stable

ENGIE détient 31,96 % du capital de SUEZ, ce qui en fait le premier actionnaire du Groupe. La cotation en bourse de SUEZ, confère par ailleurs au Groupe une visibilité accrue et un accès direct aux marchés financiers.

Le deuxième actionnaire, au travers de sa filiale Criteria Caixa, est La Caixa, avec 5,86 % du capital au 31 décembre 2017. Entrée à 4,1 % du capital en 2014, La Caixa confortera progressivement sa présence dans l'actionnariat avec un objectif de participation de 7 % à court terme. Par ailleurs le Groupe Caltagirone entré au capital en septembre 2016 détient 3,48 % du capital au 31 décembre 2017.

6.3 Stratégie

Seule entreprise internationale exclusivement dédiée aux métiers de l'Eau et des Déchets, SUEZ a pour ambition d'être le leader de la gestion durable des ressources, en offrant à ses clients des solutions innovantes, permettant de concilier performance économique et performance environnementale des services de l'eau et des déchets. Son projet industriel décline cette volonté de développement dans l'ensemble de ses métiers en privilégiant une croissance durable et rentable, assortie d'un profil de risque équilibré. Ce projet vise à ancrer le Groupe dans chaque pays où il intervient, parmi les leaders de l'un et/ou l'autre de ses métiers.

Fort de ses atouts, et dans un contexte d'évolution de la demande de ses marchés traditionnels, le Groupe entend répondre aux défis d'urbanisation croissante, d'évolution de la démographie mondiale, d'impact du réchauffement climatique, défis qui se conjuguent pour diminuer les stocks de ressources disponibles dans le monde, en étant un acteur clé de la Révolution de la Ressource. Celle-ci vise à proposer un modèle d'action différent, inscrit dans une logique d'économie circulaire, et reposant sur la proposition de solutions concrètes, innovantes et collaboratives au service de la sécurisation des ressources, de leur qualité, de leur efficience et de leur valorisation.

Au service de cette ambition, la stratégie du Groupe repose sur deux piliers :

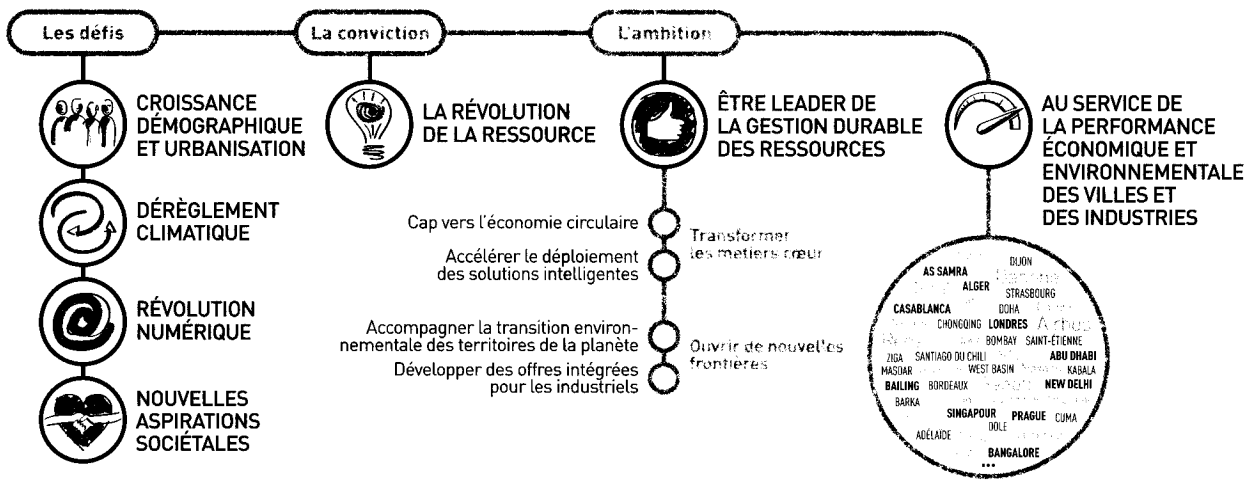
- la transformation des métiers cœurs en mettant le cap vers l'économie circulaire dans la gestion de l'eau comme dans celle des déchets et vers les solutions intelligentes, en mettant la révolution digitale au profit des habitants comme des acteurs économiques des territoires ;
- l'extension du périmètre des activités de SUEZ vers les nouvelles frontières de l'eau et des déchets qui doit lui permettre d'aller conquérir de nouveaux territoires de croissance au-delà de ses métiers les plus traditionnels à travers quatre chantiers que sont le développement d'offres intégrées pour les industriels, l'accompagnement des politiques de transition des territoires en matière de valorisation des déchets, les nouveaux services dans l'eau et les nouveaux modèles à l'international.

La stratégie de SUEZ repose sur un objectif clair : permettre à ses clients – villes, industriels, agriculteurs – d'être des leaders de la performance économique et environnementale. Pour cela, la co-construction des solutions est privilégiée ; le Groupe passe ainsi du statut de prestataire de service, à celui de partenaire, qui agit au cœur des processus de ses clients.

SUEZ a finalisé le 29 septembre 2017 l'acquisition de GE Water & Process Technologies à General Electric Company. Dans le cadre des changements organisationnels résultant de l'acquisition de GE Water, le management de SUEZ suit, depuis le 1er janvier 2017, l'activité Eau Industrielle, précédemment intégrée dans les secteurs Eau Europe et International, au sein d'une nouvelle *business unit* WTS. Cette nouvelle *business unit* offrira une proposition de valeur unique aux actionnaires, y compris les synergies commerciales, opérationnelles et techniques escomptées

Cette opération conforte le leadership mondial de SUEZ dans les services de l'eau industrielle et son positionnement en tant que fournisseur de services intégrés, gérant plus de 450 000 clients industriels et commerciaux dans le monde entier. Elle renforce également sa présence à l'international, notamment aux États-Unis.

Faire des clients de SUEZ des leaders de la performance environnementale et économique



La Feuille de Route Développement Durable 2017-2021 du Groupe SUEZ

L'ambition du Groupe d'être le leader de la gestion durable des ressources s'appuie sur sa nouvelle Feuille de Route 2017-2021, applicable à l'ensemble des activités de SUEZ dans le monde, et conçue pour être un levier de la transformation du Groupe et un outil de son pilotage. Les 17 engagements de la Feuille de Route s'inscrivent dans 4 priorités : être une entreprise collaborative, ouverte et responsable, leader de l'économie circulaire et bas-carbone, qui accompagne avec des solutions concrètes la transition environnementale de ses clients, et qui contribue au bien commun (se référer au chapitre 6.8. « Politique du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale »).

6.3.1 La performance environnementale et le savoir-faire opérationnel et technologique, piliers des ambitions stratégiques du Groupe

6.3.1.1 Apporter à ses clients des solutions leur permettant de devenir leaders en matière de performance environnementale

L'aspiration croissante à un développement harmonieux et durable implique une attention accrue portée à la protection de l'environnement et à la consommation raisonnée de ressources non renouvelables. La fourniture et la distribution de l'eau potable, les services d'épuration des eaux usées, la valorisation et l'élimination des déchets, font partie des services essentiels au bien-être des populations et au bon fonctionnement des entreprises, et peuvent constituer de véritables défis dans certaines régions du monde. La demande pour ces prestations, pour leur généralisation et pour l'amélioration de leur qualité continuera de croître sur le long terme.

Tout en proposant ses services dans les domaines de l'eau et de la gestion des déchets, avec un haut niveau de qualité, le Groupe veillera particulièrement à :

- aider ses clients à gérer les ressources de manière durable, raisonnable et les aider à limiter leurs impacts environnementaux en mobilisant par exemple des ressources en eau alternatives, ou en développant les boucles locales d'économie circulaire ;
- proposer des solutions optimisées en matière de consommation d'énergie, ainsi que, des solutions combinant protection de l'environnement et production d'énergie renouvelable.

Le Groupe veillera également à poursuivre son implication dans la réflexion visant à instaurer une meilleure gouvernance de la gestion environnementale dans ses marchés traditionnels ainsi que dans les pays émergents, afin de favoriser la mise en place de conditions favorables à un développement des activités du Groupe. À titre d'exemple SUEZ est membre du Comité de pilotage de l'Initiative pour la Gouvernance de l'Eau de l'OCDE dont les travaux ont conduit en juin 2015 à l'adoption de principes directeurs sur la gouvernance de l'eau à l'attention des États membres de l'OCDE (OECD *Principles on Water Governance*).

L'innovation contractuelle ou sociétale a ainsi toute sa place au sein du Groupe. Ainsi sur l'Eau en France, le Groupe est pionnier dans la mise en place de nouveaux modèles, comme la SEM (Société d'Économie Mixte) à objet unique, ou le partage des gains de compétitivité avec la collectivité comme à Dijon.

6.3.1.2 Identifier et exploiter, dans les chaînes de valeur, les potentiels de valorisation de ressource, d'énergie et de matière

Les métiers de l'Eau et des Déchets sont confrontés à de nouveaux défis auxquels le Groupe doit répondre et s'adapter. Le déchet, moyennant un traitement approprié et dans des conditions contrôlées, peut et doit être valorisé et réintroduit au maximum dans le cycle économique : les centres de stockage et incinérateurs peuvent être exploités aussi en centres de production d'énergie renouvelable, les matériaux recyclés peuvent être utilisés comme matières premières secondaires dans les circuits industriels et les matières organiques peuvent être valorisées sous forme d'énergie ou de compost. Le Groupe participe ainsi à l'évolution progressive vers un cycle de préservation des matières, qui est un des grands défis du XXIe siècle. De même, dans l'eau, la station d'épuration devient en quelque sorte une bio-raffinerie produisant de l'eau que l'on peut réutiliser, de l'énergie renouvelable sous forme de chaleur d'électricité, ou de biométhane, des fertilisants pour les sols, mais aussi des déchets ultimes dont il s'agit d'assurer l'élimination sans risque pour l'environnement.

6.3.1.3 Placer la recherche et le savoir-faire technologique au centre des développements futurs du Groupe

Le Groupe place au cœur de sa stratégie une recherche concentrée sur des applications visant à l'amélioration de ses performances opérationnelles (anticipation et maîtrise des risques sanitaires et environnementaux, efficacité énergétique) et au perfectionnement de son expertise technique (traitement des boues, dessalement, réutilisation des eaux usées, éco-compatibilité du stockage).

Le Groupe a pour objectif de continuer à développer les meilleures solutions techniques avec les meilleurs experts, afin notamment de :

- s'adapter au changement climatique et contribuer à lutter contre son aggravation, préserver les ressources naturelles et la biodiversité, protéger l'environnement et la qualité de la vie ;
- améliorer la qualité de l'eau potable et le service rendu au consommateur, anticiper l'accélération de l'urbanisation et les besoins qui en découlent ;
- étendre son leadership technologique à de nouveaux domaines, notamment liés à la valorisation et à l'élimination des déchets notamment en devenant un acteur clé de l'énergie propre, en capturant et valorisant tout le potentiel des déchets organiques ;

- enrichir notre offre à destination des industriels pour devenir leur partenaire de référence dans la gestion de leurs problématiques environnementales.

Pour donner une impulsion et une ouverture complémentaires à sa politique de recherche et d'innovation, le Groupe a créé en 2010 SUEZ Ventures, son fonds d'investissements Innovation pour les nouvelles technologies de l'eau et des déchets. Doté d'un budget de 50 millions d'euros sur 10 ans (de 0,5 à 2 millions d'euros d'investissement initial par projet), SUEZ Ventures intervient en tant qu'investisseur et partenaire industriel auprès de jeunes entreprises porteuses de technologies innovantes.

Le fonds vient compléter les efforts du Groupe en matière de recherche et d'innovation et contribuera à la découverte de technologies innovantes et à la transformation des résultats de recherche en solutions industrielles.

6.3.1.4 Accompagner les collaborateurs du Groupe dans la transformation de leurs métiers

L'accélération de la transformation des métiers de SUEZ s'est notamment traduite par la mise en place d'organisations plus intégrées et mieux adaptées à l'évolution nécessaire des processus de décision : moins de lignes hiérarchiques, des coopérations renforcées, des expertises transverses et des fonctions support mutualisées. Autant d'évolutions qui nécessitent un accompagnement renforcé des collaborateurs.

La politique de Ressources Humaines a ainsi mis résolument l'accent sur quatre dimensions de l'accompagnement : une plus forte explicitation de la stratégie ; une intensification des dispositifs de formation et de développement des compétences, en ligne avec l'évolution des marchés et du contenu des métiers du Groupe ; le renforcement de la politique de mobilité interne ; la mise en œuvre de processus d'essaimage.

6.3.2 Poursuite, au niveau global, du développement des activités du Groupe auprès de ses clients publics et industriels

Les métiers du Groupe sont locaux par nature, et l'objectif du Groupe est dès lors d'être reconnu par ses clients comme un acteur de proximité. Ses orientations stratégiques reflètent les dynamiques propres à chaque région et les positions acquises par le Groupe.

6.3.2.1 Consolider les positions du Groupe en Europe

A) DANS L'EAU

En France, marché dans lequel il est solidement ancré, le Groupe entend tout à la fois (i) développer ses activités cœur de métier dans le secteur de l'eau potable, de l'épuration des eaux usées, de la gestion clientèle auprès des collectivités locales et des industriels et (ii) diversifier son offre par la vente de nouveaux services à plus forte valeur ajoutée :

- aux collectivités locales (grand cycle de l'eau et protection des ressources aquatiques, gestion dynamique et prédictive des réseaux d'eau et d'épuration des eaux usées avec l'appui et le développement des technologies « Smart »...) ;
- à des professionnels ainsi qu'aux grands établissements publics ou parapublics.

Ces actions devraient également consolider la compétitivité du Groupe, notamment dans la perspective du renouvellement de certains de ses grands contrats.

En Espagne, le Groupe se concentre sur ses deux métiers à fort potentiel :

- les concessions liées à la gestion du cycle intégral de l'eau dans lequel l'activité est très mature et où le Groupe se concentre sur les contrats en renouvellement et sur la consolidation du marché, avec par exemple, l'acquisition de 30 % supplémentaires dans Hidralia en 2017 (concession dans le sud de l'Espagne, générant un chiffre d'affaires annuel de 71 millions d'euros) ;
- les solutions et technologies environnementales dans le secteur de l'eau. En 2017, SUEZ a poursuivi l'amélioration de sa gamme de solutions et technologies avec SUEZ Advanced Solutions en cherchant à s'adapter aux nouveaux marchés et aux exigences clients pour aligner la stratégie commerciale et optimiser l'utilisation des ressources en eau. À titre d'exemple, SUEZ se concentre sur le marché de « Smart Agriculture » où l'objectif est de construire une plateforme majeure en intégrant des entreprises locales.

En Italie, fort de ses positions en Toscane, le Groupe entend saisir seul ou au travers de partenariats publics privés, les opportunités de développement offertes. Ce mode de gestion a encore tout son potentiel en Italie, compte tenu de sa performance démontrée en Toscane, et des besoins en investissements du secteur, estimés à 65 milliards d'euros sur les 30 prochaines années. Le Groupe a anticipé un mouvement de développement de partenariats public-privé très lent et les besoins des collectivités locales italiennes en matière d'investissements d'infrastructures sont immenses. Les municipalités pourront continuer à faire appel aux opérateurs privés sous la forme de contrats de délégations de services publics (DSP) dans les conditions actuelles. SUEZ pourra apporter son savoir-faire pour concevoir, financer et opérer les systèmes complexes d'eau et d'épuration des eaux usées en Italie comme aujourd'hui en Toscane, avec la concession du bassin d'Arezzo ou en Campanie avec la gestion d'une usine de traitement d'eaux résiduaires de Naples figurant parmi les plus grandes d'Europe et une deuxième à venir. La mise en place d'un régulateur national chargé de définir les règles contractuelles communes permet de professionnaliser le marché en s'appliquant aussi bien aux sociétés publiques, qu'aux sociétés mixtes et privées. La priorité est aujourd'hui donnée à l'efficacité du service et l'amélioration du rendement de réseau, sujets sur lesquels le Groupe a consolidé une forte expertise qu'il met à disposition de ses clients. Ce sont ces mêmes raisons qui ont amené SUEZ à monter au capital d'Acea, principal opérateur d'eau et d'épuration des eaux usées en Italie et également présent à Rome sur la distribution d'énergie et le traitement des déchets.

Dans le reste de l'Europe enfin, le Groupe cherchera à se développer ou continuer son développement à partir de ses positions fortes dans la région, en profitant des opportunités liées à l'obligation de mise aux normes communautaires des infrastructures de gestion de l'eau. Le Groupe suit les réformes envisagées par

certaines autorités nationales pour atteindre l'objectif double de respecter les normes européennes de qualité et de service et d'assurer l'équilibre économique à long terme de ces services.

B) DANS LE RECYCLAGE ET LA VALORISATION

Le Groupe a pour ambition de consolider ses métiers traditionnels de collecte et de traitement et développer ses activités de valorisation des déchets. En outre, le Groupe souhaite maîtriser toute la chaîne de valeur des déchets et compléter certaines positions tant au plan géographique que des compétences métiers.

En France, le Groupe entend prendre une place majeure dans le domaine de la valorisation des ressources (valorisation matière ou énergétique) et participer ainsi au développement de l'économie circulaire en s'appuyant sur son expérience acquise depuis de nombreuses années en France et sur une coordination accrue à l'échelle européenne, tout en :

1) continuant son développement et améliorant sa rentabilité dans ses métiers traditionnels (collecte, tri, traitement) par des efforts de productivité, d'élévation des standards d'exploitation et d'innovation ;

2) poursuivant l'industrialisation et améliorant la performance des technologies innovantes de transformation des plastiques et valorisation du bois, des métaux, du papier carton, des déchets biologiques..., etc., en s'appuyant sur des partenariats structurants (JV RECYGO avec le groupe La Poste) ou des plateformes de recherche internes (« Plastlab », « BioResourceLab ») ;

3) et en développant et renforçant ses positions dans les filières émergentes (réhabilitation des sites et des sols pollués, déconstruction d'avions en fin de vie, traitement des équipements électriques et électroniques, etc.).

Au Benelux et en Allemagne, le Groupe veut continuer son intégration sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en travaillant avec des partenariats pour co-construire des solutions en boucle fermée. Le Groupe souhaite, en particulier, se positionner pour saisir des opportunités sélectionnées liées aux filières de valorisation où il peut capitaliser sur ses forces existantes. Ses services fonctionnels ont été également regroupés afin de saisir au mieux les opportunités de synergies que présentent ces régions dans leurs zones transfrontalières. SUEZ Deutschland est fortement présente dans la partie ouest du pays, en particulier dans la collecte industrielle et commerciale. Le Groupe a aussi une position forte dans l'incinération dans la région de Leipzig avec le site de Zorbau, ainsi que dans le tri des emballages ménagers au travers de son site d'Ochtenburg près de Koblenz, récemment modernisé. En parallèle, de nombreux sites sous-performants ont été vendus, ou sont mis en vente afin d'améliorer la rentabilité, et plus de flexibilité est donnée dans les régions où SUEZ Deutschland est un leader du marché. Une organisation plus souple, avec un accent mis sur le contrôle de la chaîne de valeur plutôt que sur sa possession ou son exploitation, est également privilégiée pour permettre à SUEZ Deutschland de s'adapter à la demande du marché. Aux Pays-Bas, dans un contexte de marché extrêmement compétitif, l'objectif du Groupe est aussi de cibler la chaîne de valeur du traitement des déchets, dans laquelle il souhaite être un leader, optimisant les ressources (actifs, personnel, marketing) et en développant des partenariats pour développer l'offre existante de SUEZ R&V. Comme en Allemagne, l'objectif est de contrôler la chaîne de valeur, plutôt que de la posséder ou de l'exploiter. En parallèle, la stratégie du Groupe est de capitaliser sur ses actifs de valorisation énergétique des déchets (notamment grâce à la nouvelle unité de « ReEnergy ») mais aussi matière (grâce à l'usine de tri des emballages plastiques de Rotterdam ou à son site de transformation des plastiques de QCP en partenariat avec Lyondellbasell par exemple).

En Belgique, où le Groupe est un leader du marché, il s'attache à fidéliser sa clientèle industrielle et commerciale au travers d'une stratégie d'acquisitions sélectives, en particulier concernant les clients de moyenne/grande taille et les clients publics et d'une excellence logistique. Avec le programme réglementaire ambitieux de la Belgique (dans la région des Flandres en particulier), SUEZ R&V est bien positionné pour faire face à l'évolution rapide des besoins de ses clients.

En Grande-Bretagne et en Suède, le Groupe prévoit d'accompagner l'évolution des modes de traitement dans le recyclage et la valorisation des différents flux de matière. En Grande-Bretagne, le Groupe va également poursuivre sa politique de développement de projets complexes de gestion intégrée des déchets et souhaite accroître ses parts de marché auprès des clients industriels et commerciaux. Le Groupe construit d'ailleurs actuellement plusieurs Unités de Valorisation Énergétique.

6.3.2.2 Développer les places fortes du Groupe aux États-Unis, en Chine et en Australie

A) LES ÉTATS-UNIS

Le Groupe a pour objectif de (i) développer ses activités régulées grâce à des investissements de maintenance et d'extension de sa base d'actifs et aux augmentations tarifaires corrélatives attendues du régulateur ; (ii) consolider ses activités de contrats de services, notamment par la conquête de nouveaux contrats et la vente d'assistance technique, d'offrir des services d'exploitation et de maintenance dans le cadre de partenariats publics privés qui répondent également aux besoins des clients gouvernementaux en termes d'allégement de la dette et d'investissement durable au travers de partenariats avec des fonds de capitaux privés ; (iii) développer ses activités de services autour de la société SUEZ Water Advanced Solutions, LLC. En parallèle, le Groupe vise une densification de son portefeuille d'activités régulées et non régulées autour de ses bases actuelles.

Le Groupe est également pourvoyeur d'équipements et de services de traitement de l'eau auprès de clients municipaux et industriels, en particulier dans les secteurs du pétrole & gaz, de la pétrochimie et de l'énergie.

B) LA CHINE ET L'ASIE DU SUD-EST

En novembre 2016, SUEZ Asia a signé un accord avec New World Services (NWS) afin de regrouper ses actifs opérationnels en Grande Chine (Chine, Hong Kong, Macao et Taïwan) en une seule entité : SUEZ NWS. SUEZ détient 58 % du capital de SUEZ NWS, ce qui en fait le premier actionnaire, et les 42 % restants sont détenus par NWS. Par conséquent, le Groupe détient la gestion opérationnelle de SUEZ NWS. Cette nouvelle entité permet de porter les activités du Groupe sur les marchés de l'eau et des déchets et renforce sa présence en Chine. Cette nouvelle organisation est en vigueur depuis janvier 2017. Derun Environment n'est pas inclus dans cette nouvelle entité.

En Asie du Sud-Est, le Groupe se positionne de manière à saisir les opportunités à venir sur le marché de l'eau et des déchets avec certains partenaires locaux.

Dans l'eau, le Groupe entend poursuivre sa croissance par le développement sélectif de nouvelles concessions et d'autres projets en Asie et en Chine, en particulier dans l'eau potable et auprès des municipalités. Le Groupe souhaite également développer ses services d'épuration des eaux usées auprès des municipalités et des parcs industriels, en particulier dans le domaine de la gestion intégrée des boues, centré sur ses bases de Macao, Shanghai,

Pékin et Chongqing, s'inscrivant dans la continuité des structures d'investissement actuelles (sociétés communes, partenariats) et dans l'objectif de cibler des clients stables, matures et à haut rendement.

Dans les déchets, SUEZ à travers notamment sa filiale Sita Waste Services (SWS), est leader sur le marché de Hong Kong et propose depuis plus de 40 ans une large gamme de services de gestion des déchets pour ses clients municipaux, industriels et commerciaux en Chine. Le périmètre actuel de ses activités inclut : stations de transfert des déchets, centres d'enfouissement avec valorisation du biogaz issus des déchets, incinération des déchets dangereux et valorisation énergétique des déchets.

Prenant en compte le désir des autorités et la demande des clients publics et privés du marché asiatique pour des solutions durables de management des déchets, SWS attend sa croissance future dans des secteurs et des segments de marché sélectifs. SWS, avec ses partenaires locaux et internationaux se prépare à transformer ces challenges en opportunités potentielles sous la forme de joint-ventures et de partenariats sur différents marchés en Chine et en Asie du Sud-Est ; au travers desquels, elle se développera et sécurisera ses nouvelles activités en se reposant sur ses fortes positions, réseaux et synergies. À titre d'exemple, captant le potentiel du nouveau marché de la valorisation énergétique à Hong Kong où SWS construit actuellement la première usine de traitement de déchets alimentaires qui produira de l'énergie à partir du traitement quotidien de 200 tonnes de déchets, et poursuivant une croissance additionnelle au travers de projets dans le traitement des déchets dangereux et dans la réhabilitation des sols en Chine, SWS explorera également des opportunités et participera de façon sélective à des projets de valorisation énergétique et de traitement des déchets dangereux, en Thaïlande, en Indonésie, en Malaisie et à Singapour. En octobre 2017, SWS a gagné son premier projet de valorisation énergétique en Thaïlande. Cette nouvelle installation située à Chonburi, dont la mise en place opérationnelle est prévue d'ici fin 2019, produira de l'énergie à partir de l'incinération de déchets industriels non-dangereux.

Par ailleurs, SUEZ a investi dans Derun Environment (*via* Suyu, joint-venture 50/50 entre SUEZ et NWS Holdings Limited, « NWS »). Derun Environment interviendra sur des projets majeurs dans le domaine du traitement des déchets : le recyclage, la valorisation énergétique et la dépollution des sols, et de manière plus globale, le développement de technologies liées à la protection de l'environnement. Derun concentre ses efforts de développement principalement sur la région de Chongqing et pourra éventuellement, avec l'accord de ses actionnaires, investir dans d'autres opportunités en Chine.

Enfin, comme l'illustre son implantation sur les cinq parcs chimiques et industriels comme à Shanghai, le Groupe a l'intention de promouvoir ses deux activités eau et déchets dans une démarche commerciale commune, afin de répondre à la demande croissante des parcs industriels pour un service de gestion intégrée *multi-utilities*.

C) L'AUSTRALIE

L'Australie constitue toujours la *business unit* la plus significative du Groupe au sein de la division International avec plus de 2 127 employés et un chiffre d'affaires de plus d'1 milliard d'euros en 2017.

Le Groupe est présent en Australie aussi bien dans le secteur de l'eau que dans celui du déchet.

Le recyclage et la valorisation sont opérés dans la plupart des États australiens. SUEZ se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur dans la gestion des déchets, avec une présence significative dans la collecte (déchets ménagers et assimilés, déchets industriels et commerciaux) ainsi que dans le traitement et l'élimination des déchets en s'appuyant sur un large réseau d'installations. En 2017, SUEZ Australie a renouvelé son contrat de collecte des déchets avec la municipalité de Brisbane pour 16 années supplémentaires et a gagné un contrat avec les municipalités des plages du nord de Sydney pour le traitement des déchets municipaux.

Sur le secteur de l'eau, SUEZ se positionne principalement avec des contrats « BOT » et « O&M » de long terme auprès des collectivités. Par ailleurs, le Groupe reste attentif aux opportunités de contrats « DBO » comme celui gagné en octobre 2017 pour l'installation « Beenyup Advanced Water Recycling Facility » à Perth (Australie Occidentale).

Le développement stratégique du Groupe en Australie est fondé sur quatre priorités clés à savoir l'orientation client, l'optimisation des ressources, l'innovation et l'efficacité. Le Groupe poursuit un développement fondé sur la croissance des actifs, la croissance organique et une stratégie d'acquisitions ciblées. De nouvelles offres relatives à la revalorisation des ressources et à l'optimisation des données seront à cibler pour suivre le développement et la maturité du marché australien. La nouvelle division Water Technologies & Solutions (WTS) travaille en étroite collaboration avec SUEZ Australie pour finaliser l'intégration des unités GE Water présentes dans le pays et réaliser les synergies escomptées.

6.3.2.3 Saisir des opportunités de développement attractives dans certaines régions du monde

Le Groupe recherche les pays dans lesquels le couple « risque – retour sur investissement » lui permet d'établir des bases pérennes de développement. Il utilise toute la variété des formes contractuelles de délégation possibles et recherche de nouvelles formes de partenariat adaptées aux spécificités des marchés concernés. Ainsi :

- à l'échelle mondiale, l'activité Consulting, à travers SUEZ Consulting et ses filiales, permet au Groupe de se positionner très en amont sur ses métiers et constitue un avantage compétitif certain. À ce titre, SUEZ Consulting intervient sur les études de schéma directeur, le « program management » ou la conception d'infrastructures, en se différenciant de ses confrères par une vraie vision à long terme d'opérateur-exploitant et une forte prise en compte des enjeux du développement durable ;
- de son côté, l'activité Infrastructures de Traitement entend poursuivre sa croissance sur les cinq continents dans ses quatre domaines d'activité (conception-construction, exploitation et services, équipements, gestion de contrats BOT), pour ses deux types de clients que sont les collectivités locales et les industriels, tant dans les pays matures où il est présent que sur les marchés émergents.

Par ailleurs, le Groupe se positionne de manière à saisir les opportunités à venir sur les nouveaux marchés industriels dans l'eau (Brésil, Chine, Moyen-Orient et Inde), à répondre à la demande croissante de nouvelles solutions de traitement pour les déchets municipaux (Afrique, Proche-Orient et Moyen-Orient) et à accompagner les grands clients industriels de SUEZ dans l'amélioration de leur performance environnementale.

6.3.3 Maintien d'un modèle industriel équilibré et amélioration de la performance opérationnelle

6.3.3.1 Maintien de l'équilibre du modèle industriel

Un des principaux atouts du Groupe réside dans la diversité et l'équilibre de ses expositions : contrats de services, contrats court, moyen ou long terme, collectivités locales ou clients industriels, régulé/non régulé, pays matures ou marchés émergents.

Le Groupe entend allouer les capitaux investis de façon à préserver la diversité et les équilibres de son portefeuille d'activités, en fonction de la rentabilité attendue et des risques encourus par chaque activité. Cette préoccupation est d'autant plus importante que certains métiers du Groupe vont connaître une intensité capitalistique croissante, malgré le développement de nouvelles activités de service. Le Groupe s'estime bien positionné pour faire face à cette évolution, et dispose de la solidité financière nécessaire aux investissements correspondants.

La politique d'investissements du Groupe est conduite dans le respect de critères financiers stricts répondant aux principes exposés à la section 6.3.4 du présent document.

6.3.3.2 Exploiter les potentiels de synergies

Le Groupe s'est organisé pour favoriser une intégration maximale entre les deux métiers de l'Eau et des Déchets :

- programmes de recherche communs (traitement des odeurs, récupération d'énergie, valorisation du biogaz) ;
- mise en œuvre de technologies partagées (filières de compostage, méthanisation, traitement et valorisation des boues, traitement des lixiviats en station d'épuration) ;
- génération de synergies commerciales, comme en France avec une Direction du Développement commune, ou hors d'Europe où certaines filiales assument la gestion des deux métiers ;
- démarches commerciales communes aux activités eau et déchets pour assurer un service de gestion intégrée *multi-utilities* ;
- économies de frais généraux par la mise en commun de fonctions centrales (finance, stratégie, ressources humaines, informatique, communication, juridique, développement).

Au sein même des métiers de l'Eau et des Déchets, une plus forte intégration des divisions Eau Europe et Recyclage & Valorisation Europe ainsi que l'expertise de la Direction de l'Innovation et de la Performance Industrielle favorisent l'échange de bonnes pratiques au sein du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe entend poursuivre l'exploitation de synergies opérationnelles avec les activités énergie du groupe ENGIE :

- gestion combinée de projets, comme la valorisation d'énergies renouvelables issues des déchets, ou le dessalement d'eau de mer (usines qui associent production d'énergie, dessalement thermique et dessalement par membrane) ;
- développement de synergies dans le cadre d'offres de services pour le comptage des fluides (au titre d'une problématique clients identique) ;
- mise en commun de moyens pour bénéficier d'effets d'échelle importants, notamment dans les domaines des achats et des efforts de R&D.

6.3.3.3 Amélioration de la performance

Le Groupe a toujours porté une attention prioritaire à l'optimisation de la rentabilité de ses activités, notamment au travers de plans d'amélioration continue de la performance.

Le Groupe poursuit et amplifie ses efforts de rentabilité au travers des plans COMPASS qui s'inscrivent dans la continuité de ce qui a été entrepris depuis de nombreuses années. COMPASS représente le standard interne qui vise à la fois à la promotion de l'excellence industrielle et à la maîtrise des coûts opérationnels. Le plan COMPASS se décline au travers de nombreuses actions à tous les niveaux de l'organisation pour le développement d'une culture forte d'amélioration de la performance, traduisant notamment la volonté du Groupe de s'adapter face à une situation économique toujours plus incertaine.

Le Groupe poursuit ses actions de performance et d'amélioration continue, que ce soit en termes d'industrialisation des processus, d'efficacité dans les achats et de réduction des frais généraux et administratifs. Les gains nets pérennes de ce programme d'économies de coûts s'élèveront à 200 millions d'euros sur la période 2018-2020. Toutes les filiales du Groupe contribueront à l'obtention de résultats élevés.

Les actions menées recouvrent trois axes principaux :

- les achats :

  Les économies d'achat réalisées dans le cadre du programme COMPASS procèdent à la fois d'initiatives transverses au sein du Groupe – par exemple la mise en place d'appels d'offres ou la négociation d'accords-cadres au niveau européen, voire mondial dans certains cas – ou d'initiatives plus locales. Sur les catégories métiers par exemple, la standardisation des spécifications entre les pays permet de négocier à l'échelle internationale des équipements tels que des engins de chantiers ou des camions de l'activité Déchets ; des pompes, des canalisations, des équipements de déshydratation, de l'instrumentation et des machines de production d'air pour l'activité Eau. De même sur les catégories indirectes, la rationalisation des besoins et l'organisation de négociations communes sur l'intérim, le management de la flotte de véhicules, l'énergie ou les équipements informatiques permettent des gains significatifs ; de plus, le pilotage de la performance des fournisseurs stratégiques permet de générer des gains de productivité et la conception de produits et services innovants *(redesign to cost)* ;

- les gains opérationnels du fait :
  - d'une réduction du coût des interventions réseau *via* la standardisation et la programmation, ainsi que grâce aux outils de géolocalisation (Eau France) ; un pilotage plus regroupé des clientèles de masse dans l'Eau, ainsi que la promotion des e-factures, et la dématérialisation des courriers entrants,
  - de l'optimisation de la gestion des flux de déchets (internalisation croissante des flux, orientation vers les systèmes de traitement les plus rentables, etc.), l'optimisation du coût des tournées de collecte (carburant alternatif, entretien de véhicules, réduction des kilomètres parcourus, optimisation des flottes de véhicules), un pilotage très professionnalisé des processus d'exploitation en déchets ménagers et déchets industriels et, plus généralement, grâce à un *benchmarking*

permanent de l'ensemble des sites Eau et Recyclage & Valorisation afin de promouvoir la diffusion de « standards » (eux-mêmes basés sur les meilleures pratiques identifiées). Enfin, le Groupe est fortement mobilisé pour mieux maîtriser le coût de ses consommations d'énergie et valoriser le plus possible ses capacités de production (incinérateurs, stations de traitement, nouveaux procédés, promotion des énergies nouvelles, biogaz),
  - d'un focus accru sur les contrats commerciaux les moins rentables,
  - de la poursuite des plans spécifiques sur l'activité Recyclage & Valorisation Europe portant sur l'optimisation du parc de véhicules de collecte, la fermeture de sites, la réduction du recours au travail intérimaire ;
- la réduction des frais généraux et administratifs se poursuit et s'intensifie avec la mise en place d'un plan de transformation des fonctions transverses en France. Cette transformation s'appuie sur la nécessaire évolution des modes de management, la simplification des processus et le renforcement des logiques d'intégration ainsi qu'une meilleure convergence des expertises fonctionnelles au service des besoins opérationnels.

6.3.3.4 Mobiliser les salariés autour du projet industriel

La mise en œuvre de cette stratégie implique une mobilisation permanente des compétences et des salariés du Groupe. La priorité est donnée au recrutement local, à la centralisation de la gestion des carrières et au renforcement de la mobilité des collaborateurs entre les différentes filiales et activités du Groupe.

Afin de proposer des parcours professionnels motivants aux salariés, le Groupe continuera à anticiper l'évolution des métiers et adapter les compétences aux nouveaux besoins par une politique de formation dynamique. Le Groupe entend privilégier les liens de long terme avec ses collaborateurs et développer leur engagement.

Enfin, la planification stratégique du Groupe comprend un chapitre sur les enjeux liés aux ressources humaines sur le long terme, afin de s'assurer que les objectifs fixés sont en lien avec les prévisions de progression des activités.

6.3.4 Perspectives

L'année 2017 a été marquée par un tournant stratégique important avec l'acquisition de GE Water, acquisition prometteuse pour l'accélération de la croissance du Groupe. Par ailleurs, SUEZ affiche en 2017 une performance en ligne avec ses objectifs, excepté pour la rentabilité opérationnelle, qui a été affectée par des éléments spécifiques en fin d'année.

Face à cette situation, SUEZ présente un plan d'actions vigoureux dont l'objectif est d'accroître la dynamique de développement et de profitabilité ; celui-ci comprend des mesures d'accélération de la transformation et des réductions de coûts additionnels en Espagne et en France, pays dans lesquels la priorité sera mise sur l'accroissement des synergies entre les métiers de l'Eau et de Recyclage et Valorisation. Par ailleurs, des moyens supplémentaires seront déployés pour renforcer la trajectoire de l'International, dans les géographies et les segments de marchés les plus porteurs, tout en préservant sa rentabilité immédiate. L'organisation du Comité de Direction du Groupe a été modifiée pour servir ces ambitions.

SUEZ entend donc en 2018, accélérer la croissance de ses activités tout en continuant à accorder la priorité au maintien de sa solidité financière et bilantielle.

SUEZ a ainsi pour objectifs[1] en 2018 :

- chiffre d'affaires en croissance d'environ 9 % à change constant ;
- EBIT en croissance d'environ 10 % à change constant avant prise en compte de l'effet de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water ;
- génération d'environ 1 milliard d'euros[2] de cash-flow libre ;
- ratio de Dette financière nette/EBITDA proche de 3x ;
- poursuite d'une politique de dividende attractive : versement en 2019 d'un dividende supérieur ou égal à 0,65 euro par action au titre du résultat 2018[3].

À moyen terme, SUEZ est confiant dans son avenir, compte tenu de ses nombreux atouts pour répondre à une forte demande dans le monde entier, de services environnementaux, de nouvelles solutions de gestion des cycles de l'eau et des déchets et la récente acquisition de GE Water positionne clairement le Groupe en un acteur industriel de premier plan. SUEZ se transforme ainsi en un groupe intégré de services, et attache une importance particulière à ses engagements en matière de développement durable.

Cette stratégie repose sur la maximisation de la croissance organique de ses activités, sans exclure pour autant des opportunités de croissance externe, qui seraient saisies dès lors qu'elles satisfont aux critères de rentabilité de l'entreprise.

Le programme d'économies de coûts s'élèvera à 200 millions d'euros sur la période 2018-2020 et confortera l'atteinte des objectifs de 2018.

Ces perspectives sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe, qui reposent sur la mise en œuvre de la stratégie présentée dans le chapitre 6.3 du présent Document de Référence. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées, en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et climatique. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 4 « Facteurs de risque » pourrait avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Le Groupe ne prend en conséquence aucun engagement ni ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs et perspectives figurant dans cette section 6.3.4.

Ces objectifs et ces perspectives ont été établis sur la base des principes comptables établis par le Groupe pour l'élaboration des états financiers consolidés figurant au chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

(1) Sous l'hypothèse d'une stabilité de la production industrielle en Europe et des prix des matières premières.
(2) Hors décaissements associés au plan de départ volontaire en France et hors coûts d'intégration de GE Water.
(3) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale.

6.4 Présentation du marché et position concurrentielle

6.4.1 Présentation des secteurs de l'eau et des déchets

6.4.1.1 Présentation générale du secteur des services de gestion environnementale

A) CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

Le secteur des services de gestion environnementale regroupe l'ensemble des prestations fournies aux particuliers, aux collectivités et aux industriels en matière (i) de production et de distribution d'eau potable ou de procédés industriels, d'épuration des eaux usées, de gestion des déchets (activités qui représentaient environ 74 % du total des dépenses environnementales en France en 2014 ; *(source : Les comptes de l'environnement en 2014, MEDDE, 2017)*, mais aussi (ii) de protection de l'air, de lutte contre le bruit, de protection de la biodiversité et de gestion des déchets nucléaires radioactifs qui, ensemble, représentaient environ 12 % du total des dépenses environnementales en France en 2014 *(source : Les comptes de l'environnement en 2014, MEDDE, 2017)*.

La demande accrue pour un haut niveau de protection de l'environnement est à l'origine d'un cadre réglementaire dédié de plus en plus strict. Elle implique la réalisation d'investissements majeurs dans des délais imposés et nécessite une capacité de gestion efficace et globale des questions qui s'y rapportent, conduisant ainsi à l'émergence d'acteurs européens, voire mondiaux, spécialisés dans les services de gestion environnementale. Cette évolution se manifeste à un rythme différent selon les pays.

L'attente des populations pour des mesures et des actions en faveur de la protection de l'environnement ne faiblit pas, même parmi les pays les plus avancés dans ce domaine ; ainsi, 95 % des Français sont inquiets de l'état de la planète et se disent concernés par la protection de l'environnement *(source : Eurobaromètre, 2014)*. La croissance des dépenses liées à la protection de l'environnement est généralement plus forte que celle du produit intérieur brut ; ainsi, en France, de 2000 à 2014, les dépenses liées à la protection de l'environnement ont crû de 3,5 % par an en moyenne, alors que, sur la même période, le produit intérieur brut a crû de 2,6 % par an en moyenne *(source : IFEN, 2016, INSEE 2017)*.

B) ÉVOLUTION DES SERVICES DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

L'évolution des exigences réglementaires, les attentes croissantes des clients finaux et, par conséquent, la complexité des infrastructures et des services correspondants incite les collectivités publiques à rechercher l'expertise et la collaboration des opérateurs privés.

Tout comme les collectivités publiques, les grandes entreprises internationales des secteurs industriel et tertiaire, afin de se concentrer sur la gestion de leur cœur de métier et de respecter des impératifs de maîtrise des coûts environnementaux, ont une tendance accrue à l'externalisation au profit d'acteurs spécialisés disposant des ressources techniques et opérationnelles pour fournir efficacement ces prestations de services de gestion environnementale.

Le recours par ces grands acteurs internationaux des secteurs industriel et tertiaire à des opérateurs privés spécialisés se développe également du fait du déploiement mondial de ces grandes entreprises ; soucieuses d'une gestion efficace de ces problématiques, elles souhaitent confier ces prestations à des spécialistes disposant d'une présence également mondiale, afin d'en faciliter la gestion et d'être assurées de recevoir un service uniforme sur l'ensemble de leurs sites.

C) FACTEURS DE CROISSANCE DU SECTEUR DES SERVICES DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

Le Groupe estime que les marchés des services de gestion environnementale ont vocation à croître sur le long terme notamment grâce à la conjugaison de facteurs macroéconomiques tels que :

- la croissance démographique mondiale (croissance annuelle moyenne de 1,09 % d'ici 2020 – *source : Nations Unies, 2017*) ;
- l'urbanisation croissante, en particulier dans les pays en voie de développement (en 2050, près de 66 % de la population mondiale devrait vivre dans des régions urbaines – contre environ 54 % aujourd'hui – *source : Nations Unies, 2016*) ;
- la croissance économique mondiale, estimée à près de 3,7 % en moyenne par an sur la période 2016-2021 *(source : FMI octobre 2017)* ;
- le niveau des prix des matières premières qui devrait rester élevé sur le long terme, augmentant l'intérêt économique d'une valorisation d'une part croissante des déchets soit par recyclage soit par valorisation énergétique.

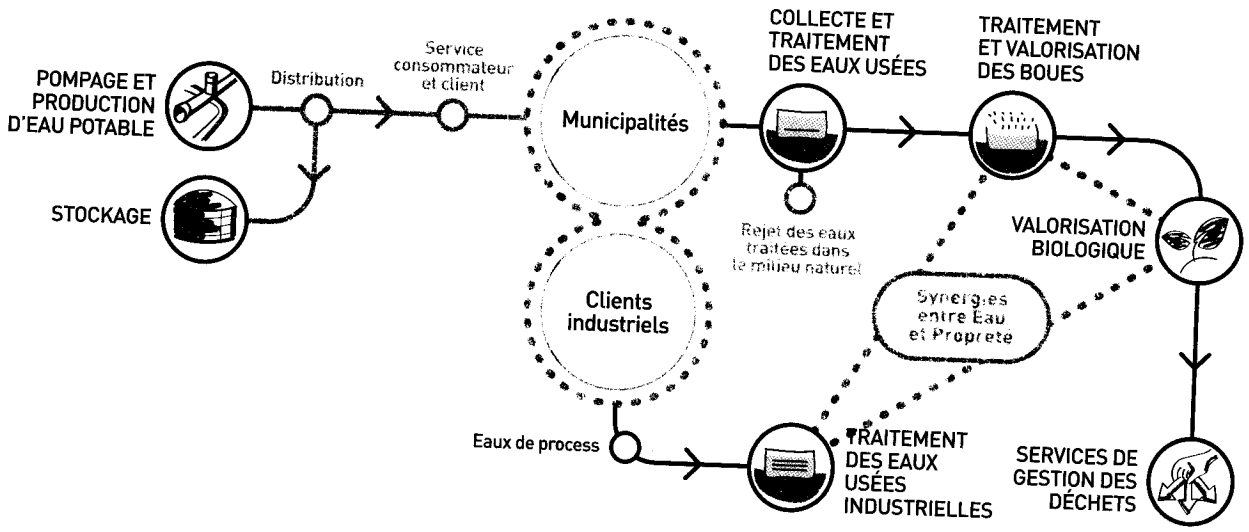
Outre ces facteurs macroéconomiques, le Groupe estime que ces marchés devraient être portés par la conjugaison de différents facteurs propres au secteur :

- une attention plus grande portée à la protection de l'environnement à travers le monde ;
- des exigences plus fortes des populations en termes d'hygiène, de qualité de vie et de santé, et l'évolution des modes de consommation liés à l'amélioration de la qualité de vie ;
- des réglementations environnementales plus strictes et mieux appliquées ;
- les besoins très importants et encore inassouvis en matière d'accès à l'eau potable et à l'épuration des eaux usées (aujourd'hui, près de 663 millions de personnes n'ont pas accès à un approvisionnement durable en eau potable, et on estime à 2,4 milliards le nombre de personnes ne bénéficiant pas d'un système d'assainissement amélioré - *source : MDG Report, 2015*) ;
- la multiplication des zones affectées par une ressource en eau insuffisante, voire en état de stress hydrique, notamment lié au réchauffement climatique. Le nombre de personnes en situation de stress hydrique absolu devrait passer de 1,2 milliard en 2013 à 1,8 milliard en 2025 *(source : UN Water, 2013)* et la demande mondiale en eau augmenterait de 55 % en 2050 par rapport à 2000 en raison de la forte croissance des activités industrielles, des besoins en énergie et de la demande de consommation des ménages *(source : UN Water 2015)* ;
- la nécessité de s'adapter au changement climatique qui affectera les ressources en eau en premier lieu.

Le Groupe estime qu'il est possible de s'attendre à une croissance à long terme supérieure à la croissance du PIB sur ses marchés.

6.4.1.2 Présentation du secteur de l'eau

A) UNE CHAÎNE DE VALEUR FAISANT APPEL À DES PROCÉDÉS INDUSTRIELS COMPLEXES



B) UN SECTEUR SE CARACTÉRISANT PAR DES INVESTISSEMENTS IMPORTANTS ET DES CROISSANCES DIFFÉRENCIÉES EN FONCTION DES SPÉCIFICITÉS LOCALES

À l'échelle mondiale, la taille du secteur des services de gestion environnementale liés à l'eau (municipale et industrielle) est estimée à 663 milliards d'euros et le marché mondial de l'eau[1] va croître à un taux annuel moyen de 3,8 % jusqu'en 2020 *(source : GWI, 2016)*.

Le Groupe estime qu'à l'échelle de l'Union européenne, le secteur des services environnementaux liés à l'eau représente environ 90 milliards d'euros par an *(source : estimation 2013)*. Il est attendu que l'ensemble des pays européens consacrera environ 800 milliards de dollars au cours de la période 2006-2025 aux investissements en matière de production et distribution d'eau et de traitement des eaux usées *(source : Financing Water and Wastewater to 2025, D. Lloyd Owen, 2006)*.

En matière de fourniture d'eau potable dans certains pays développés, une légère baisse des volumes consommés est observée en raison, notamment, de la généralisation d'équipements hydro-économes, et de la mise en place de processus industriels de production moins consommateurs d'eau. Par exemple, en France, le Groupe estime que les volumes d'eau facturés ont diminué de plus de 1 % par an en moyenne ces quinze dernières années.

Néanmoins, cette tendance se compense par la fourniture de prestations et de services additionnels aux consommateurs plus sophistiqués en matière de production, de distribution et d'épuration de l'eau.

Aux États-Unis, la taille du secteur des services de gestion environnementale relatifs à l'eau est de 103 milliards de dollars *(source : étude GWI, 2015)*. Il présente de fortes opportunités de consolidation en raison d'un très grand nombre de petits acteurs locaux ainsi que des besoins forts en matière de renouvellement des infrastructures (650 milliards de dollars d'investissement sont prévus d'ici à 2030 – *source : GWI 2017)*.

C) UNE PLACE CROISSANTE OCCUPÉE PAR LES ACTEURS PRIVÉS

Le Groupe estime que le recours à des acteurs privés (la part de la population mondiale desservie par le secteur privé s'élevait à près de 14 % en 2013 – *source : GWI, 2013*) devrait se développer de manière importante à long terme, en particulier sous la forme des partenariats public-privé, notamment pour les raisons suivantes :

- les opérateurs privés, qui bénéficient d'une expérience ancienne et diversifiée, disposent de compétences de premier ordre ;
- les exigences des consommateurs en termes de qualité de l'eau et des services associés sont croissantes ;
- les réglementations continuent de s'affermir partout dans le monde ; en particulier, dans l'Union européenne, les directives dans le domaine de l'environnement, et leurs différentes révisions, précisent et renforcent les obligations réglementaires en vigueur ;
- parmi les 15 « anciens membres » de l'Union européenne[2], certains sont en retard dans l'application des directives techniques liées à l'eau, et notamment la directive sur les eaux résiduaires urbaines de 1991 ;
- les « nouveaux pays membres » de l'Union européenne[3] doivent se mettre en conformité avec les normes européennes ;
- la pression sur les dépenses publiques, la plus grande exigence des consommateurs en termes d'efficacité de leurs services publics et l'augmentation de la technicité du métier incitent beaucoup de collectivités à s'engager dans la voie des partenariats public-privé.

Les situations locales sont variables quant au recours au secteur privé par les collectivités publiques dans le domaine de l'eau ; ainsi :

- en France, les systèmes municipaux d'eau sont souvent confiés en gestion au secteur privé, les municipalités gardant la propriété de leurs actifs. En 2015, dans le secteur de l'eau potable, les services délégués concernent 32 % des municipalités et

(1) Selon les estimations de l'année 2016 du Global Water Intelligence, le marché mondial de l'eau se compose de l'eau municipale (67,2 %), l'eau industrielle (15,4 %), l'eau en bouteille (13,9 %), l'eau de point d'utilisation (1,9 %) et l'eau à usage agricole (1,6 %).
(2) Soit l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni et la Suède.
(3) Soit la Pologne, la Roumanie, la Hongrie, la République tchèque, la Bulgarie, la Slovaquie, la Lituanie, la Lettonie, la Slovénie, Chypre, l'Estonie, Malte et la Croatie.

61 % de la population desservie. Dans le secteur de l'assainissement, la gestion déléguée est moins présente puisqu'elle ne concerne que 23 % des municipalités et 43 % de la population desservie *(source : GWI 2015)* ;

- en Espagne, le Groupe estime que les opérateurs privés représentent aujourd'hui environ 55 % du secteur de la production et distribution d'eau potable, et environ 85 % du traitement des eaux usées (sous forme de concessions ou de contrats d'O&M – *source : estimations internes*) ;
- aux États-Unis, le secteur privé a représenté en 2012 environ 13 % du secteur de la production et de la distribution d'eau potable, et environ 2 % du traitement des eaux usées *(source : GWI 2015)*. Le Groupe considère que la part du secteur privé devrait augmenter au cours des prochaines années : s'agissant des activités de contrats de services, le développement pourrait se faire au travers du recours croissant aux opérateurs privés par les municipalités ; s'agissant des activités régulées, le secteur privé devrait bénéficier de la consolidation en cours dans ce secteur.

6.4.1.3 Présentation du secteur des déchets

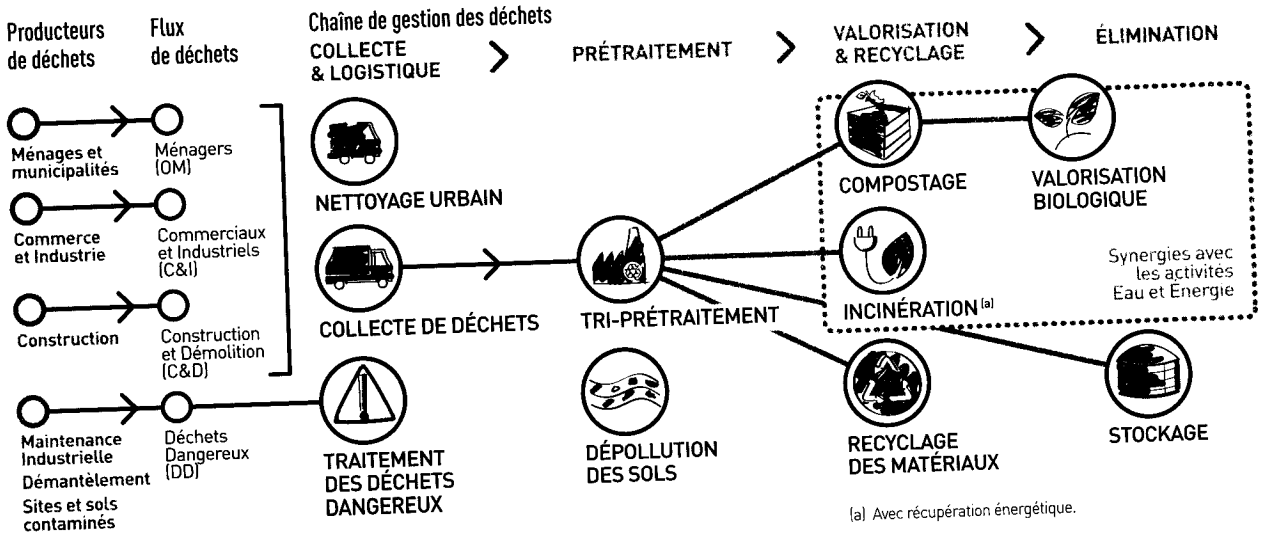
L'existence d'un marché des services de gestion des déchets nécessite :

- un niveau de développement économique minimum : les pays ne consacrent une partie de leur richesse à la gestion des déchets qu'après avoir satisfait d'autres besoins plus prioritaires (l'accès à l'eau potable avant tout autre) ;
- la définition et l'application d'une réglementation environnementale ;
- la garantie d'un certain degré de stabilité contractuelle ;
- la prise de conscience collective des enjeux environnementaux.

Chaque pays présente des spécificités et la nature des services proposés par les opérateurs doit s'adapter en conséquence. Ainsi, dans les pays les moins avancés, la demande porte essentiellement sur des services de collecte et d'élimination des déchets, assurés par des opérateurs locaux ; pour les pays en développement (Europe Centrale et de l'Est, Afrique du Nord, Moyen-Orient, Chine), la demande s'étend à des services supplémentaires de collecte sélective, de prétraitement et de tri ; enfin, pour les pays les plus matures (« anciens membres » de l'Union européenne, Amérique du Nord, Japon, Australie), la demande porte sur des services complets intégrant en sus la valorisation matière (tri et recyclage), la valorisation biologique (compostage et méthanisation) et la valorisation énergétique (unité de valorisation énergétique, combustibles alternatifs issus de déchets...).

Compte tenu de ces spécificités et de la complexité des approches marchés-métiers selon les pays et les régions, sauf exception peu de données globales pertinentes et actualisées par marchés et/ou zones géographiques sont disponibles.

A) UNE CHAÎNE DE VALEUR COMPLEXE INTÉGRANT PLUSIEURS SEGMENTS



(a) Avec récupération énergétique.

B) LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉCHETS

Quatre sources principales de déchets définissent le périmètre des activités du Groupe : les déchets ménagers et assimilés, les déchets industriels et commerciaux, les déchets de la construction et de la démolition et les déchets industriels dangereux (hors déchets susceptibles d'être contaminés par des radionucléides issus d'une activité nucléaire). Ces sources (industries extractives, industrie manufacturière, énergie, activité de construction et de démolition, ménages et autres activités économiques) représentaient en 2014 un volume annuel de déchets générés de près de 2,5 milliards de tonnes en Europe *(source : Eurostat 2017)* ; ce total recouvre des situations disparates entre les pays les plus matures et les pays les moins développés en termes de gestion des déchets.

Les déchets provenant des activités agricoles, des activités minières et des carrières représentent également des flux très importants, mais n'entrent pas, ou très peu, dans le périmètre de gestion des opérateurs du secteur[1].

(1) Il est important de noter que l'évaluation des volumes de déchets générés est en outre rendue difficile en raison de l'hétérogénéité des définitions et des modes de recueil des données à l'échelle européenne, et de façon encore plus marquée à l'échelle mondiale, en particulier pour ce qui concerne l'allocation des déchets dans chacun des segments de déchets. Par ailleurs, chacun des types de déchets mentionnés reçoit un traitement adapté, donc potentiellement très variable ; l'analyse du mix traitement est donc nécessaire pour compléter celle des volumes.

Déchets ménagers et assimilés

La production mondiale de déchets municipaux devrait augmenter à environ 2,2 milliards de tonnes par an d'ici 2025 *(source : Banque Mondiale, 2012)*. La production de déchets ménagers et assimilés s'élevait à près de 209 millions de tonnes en 2014 au sein des 28 pays membres de l'Union européenne *(source : Eurostat, données 2017)*.

Les volumes de déchets ménagers et assimilés produits ont crû régulièrement en Europe entre 2004 et 2010 (croissance annuelle moyenne de 0,72 % – *source : Eurostat, données 2015*[1]) et ont diminué entre 2010 et 2014 (diminution annuelle moyenne de 1,4 %). En 2014, la quantité de déchets municipaux générés en Europe était d'environ 240 millions tonnes et la quantité de déchets produite par habitant de 475 kg par personne, en baisse de 10 % par rapport au pic de 527 kg par personne atteint en 2002 *(source : Eurostat 2016)*.

Le volume des déchets ménagers et assimilés dépend principalement :

- de la croissance économique et des modes de consommation : une population plus riche consomme plus, acquiert des produits plus complexes qu'elle remplace fréquemment, générant ainsi une quantité plus importante de déchets réclamant des traitements plus élaborés ;
- de la croissance de la population et de son organisation sociale : ainsi, par exemple, la multiplication des foyers constitués d'un seul individu entraîne un accroissement des emballages individuels ;
- du degré de développement du pays et de sa culture environnementale : plus le niveau de développement est important et plus la sensibilité aux problématiques environnementales est grande, plus la population consent à consacrer une partie plus importante de son revenu à leur gestion, cette dynamique pouvant aller jusqu'à la diminution de la production des déchets. Le Groupe estime que le volume de déchets ménagers et assimilés en Europe devrait continuer de décroître légèrement avec des disparités cependant importantes entre les « anciens » et les « nouveaux » membres de l'Union européenne ;
- de la réglementation en vigueur et de la mise en place de taxes sur les ordures ménagères : l'Union européenne s'est dotée en 2008 d'une directive introduisant une « hiérarchie des déchets » qui impose par ordre de priorité de réduire les déchets à la source, de les réutiliser, de les recycler, de les valoriser et enfin de les éliminer.

Déchets industriels et commerciaux

La production de déchets industriels et commerciaux s'élevait à environ 2,27 milliards de tonnes en 2014 au sein de l'Union européenne et 74 % étaient générés par les « anciens » membres de l'Union européenne *(source : Eurostat, données 2017)*. Les principales activités génératrices de déchets industriels et commerciaux sont : l'industrie agroalimentaire, la fabrication de textiles, le travail du bois, l'industrie du papier et du carton, la cokéfaction et le raffinage, l'industrie pharmaceutique et chimique, la métallurgie, la fabrication de produits informatiques et électroniques et l'énergie.

La production de ces déchets et son évolution dépendent de la nature et de l'importance des activités industrielles. L'augmentation du poids relatif du secteur tertiaire, les délocalisations (pour les pays les plus développés), les efforts des industries pour réduire les résidus de fabrication et le niveau d'activité économique sont les principaux facteurs limitant ce gisement de déchets.

La crise qui a débuté en 2008 a eu un impact certain sur les volumes de déchets industriels et commerciaux générés en Europe. Ces volumes sont aujourd'hui stabilisés et devraient rester stables ou croître modérément, en proportion partielle de la croissance économique.

Déchets des activités de construction et de démolition

La production de déchets des activités de construction et de démolition s'élevait à près de 859 millions de tonnes en 2014 au sein de l'Union européenne et représente 34 % de tous les déchets produits dans l'Union européenne *(source : Eurostat 2017)*. En France, sur les 324 millions de tonnes de déchets recensées en 2014, le secteur du BTP en produisait à lui seul près de 70 % *(source : Eurostat 2017)*.

La nature des déchets inclus dans cette catégorie est celle qui varie le plus d'un pays à l'autre. En outre, seule une faible partie de ces déchets fait l'objet d'une gestion optimale. L'essentiel de ces déchets est traité par des filières spécifiques et est de plus en plus recyclé ou valorisé. Le Groupe est relativement sous-exposé à cette catégorie de déchets.

Déchets dangereux

La production de déchets dangereux s'élevait en 2014 à 95 millions de tonnes au sein de l'Union européenne *(source : Eurostat 2017)*. 70 % des déchets dangereux sont générés par deux segments principaux : l'industrie minérale et l'industrie chimique *(source : données Groupe)*. Les critères de dangerosité d'un déchet sont définis par une classification réglementaire. Sur la base de ces critères, la réglementation européenne a dressé une liste de déchets dangereux. L'évolution des caractéristiques des déchets ou de cette classification peut amener à une évolution du périmètre de cette source.

Les déchets dangereux sont principalement des déchets industriels. La production de ces déchets et son évolution dépendent donc de la nature et de l'importance des activités industrielles dans une région donnée. La localisation des industries et leurs efforts pour ajuster au mieux les quantités de matières utilisées dans leur processus de fabrication, et pour en réduire les quantités résiduelles, sont donc des facteurs déterminants pour cette source de déchets.

Les déchets dangereux peuvent être traités pour valorisation et/ou élimination selon trois modes principaux : les traitements physico-chimiques ou biologiques, les traitements thermiques (incinération, co-incinération) et l'enfouissement en centre de stockage.

C) MÉTHODES DE TRAITEMENT DES DÉCHETS

Le niveau de traitement (nombre et complexité des étapes) appliqué aux déchets après collecte est un paramètre important, indissociable de l'analyse de l'évolution des tonnages.

Les déchets sont collectés, triés puis traités selon différentes méthodes :

- à l'issue de la collecte, les déchets sont orientés soit vers des centres de valorisation (monoflux), soit vers des plates-formes de transfert et de tri, soit directement vers des installations de traitement ; les volumes dirigés directement vers des installations de traitement final décroissent sous l'effet des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs réglementaires de valorisation des déchets fixés par les gouvernements nationaux ou communautaires (par exemple, l'obligation de ne mettre en centres de stockage que des déchets dits « ultimes », c'est-à-dire ayant subi une opération de tri/prétraitement préalable) ;

(1) Il est important de noter que la stricte comparaison des données historiques d'Eurostat ne peut pas se faire compte tenu du fait qu'Eurostat modifie non seulement les données actuelles mais également les données historiques lors de ses mises à jour.

- le tri consiste à identifier et séparer : les fractions valorisables en tant que ressource pour la production de « matières premières secondaires » (métaux, plastiques, verre, bois...) ; les fractions valorisables sous forme d'énergie (production de Combustible Solide de Récupération (CSR), incinération avec production d'énergie) ; les fractions organiques valorisables sous forme de matière et/ou d'énergie (compostage, méthanisation) ; les fractions inertes valorisables sous forme de matériau de remblaiement ; les fractions résiduelles, enfin, qui sont traitées par enfouissement en centre de stockage ;
- l'enfouissement en centre de stockage est la technique d'élimination la plus ancienne ; elle s'est en revanche considérablement perfectionnée et demande à présent un savoir-faire technique avancé : par exemple, installation de membranes d'étanchéification, gestion par compartiments (alvéoles) pour réduire les impacts et diminuer la surface en contact avec les eaux de pluie, gestion des lixiviats, suivi après fermeture du site (30 ans en général), gestion proactive de la dégradation de matière organique pour produire de l'énergie (bioréacteurs) ;
- la valorisation énergétique *via* l'incinération permet une production énergétique (électrique ou thermique) à partir des déchets : cette technique est aujourd'hui fortement utilisée dans les pays les plus développés sur le plan environnemental ; elle requiert des investissements souvent importants.

D) CADRE RÉGLEMENTAIRE

La politique européenne en matière de déchets, et en particulier de traitement des déchets, est aujourd'hui tournée vers la valorisation d'une part croissante des déchets ; elle fixe, par directives, des objectifs à moyen et long terme pour la réduction des volumes de déchets générés et l'augmentation du taux de valorisation. Les différents États membres choisissent ensuite les moyens adaptés pour atteindre ces objectifs à l'échelon national, par exemple par la mise en place de dispositifs financiers incitatifs pour la valorisation, par l'imposition de standards prérequis (obligation d'un tri préalable, définition de seuils maximaux pour la fraction organique ou le pouvoir calorifique des résidus acceptables en centre de stockage), l'instauration de taxes sur les tonnages éliminés, ou encore la mise en place de schémas de responsabilités élargies des producteurs (par exemple en matière d'emballages, ou pour les produits électriques ou électroniques en fin de vie).

La répartition entre les différentes méthodes de traitement des déchets utilisées varie considérablement d'un pays à l'autre. Ainsi, alors que le Royaume-Uni a significativement diminué la part de ses déchets traités par enfouissement, passant de 46 % en 2010 à 23,1 % en 2014, l'Espagne quant à elle continue de recourir largement à l'enfouissement (55 % en 2014). En France, la part des déchets enfouis diminue progressivement, passant de 31 % en 2010 à 26 % en 2014. Enfin, les Pays-Bas et l'Allemagne ne font plus que marginalement appel à la mise en centre de stockage (environ 1 %), privilégiant ainsi les méthodes permettant de valoriser les déchets *(source : Eurostat 2016 – données 2014)*.

E) COÛT DE TRAITEMENT

Les fourchettes de prix varient significativement d'un mode de traitement des déchets à un autre. Le prix moyen hors taxe de la mise en centre de stockage est historiquement inférieur aux autres modes de traitement. Vient ensuite le compostage. L'incinération, le traitement biomécanique et la biométhanisation présentent les prix les plus élevés[1].

Plusieurs pays européens ont cependant mis en place des systèmes de taxation destinés à améliorer l'attractivité relative des autres filières dans le cadre des objectifs réglementaires de limitation des volumes mis en décharge. C'est notamment le cas des Pays-Bas, du Royaume-Uni et de la France, depuis janvier 2009.

Cette taxe atteint aujourd'hui dans certains de ces pays un montant significatif, qui aboutit pour l'utilisateur final à un resserrement de la fourchette des prix relatifs des solutions de traitement disponibles.

Le Groupe estime que l'on devrait observer dans le futur un mouvement de convergence vers les solutions de traitement les plus élaborées (tri, valorisation, production d'énergie à partir de déchets) sous les effets conjugués des objectifs réglementaires résultant de l'application des directives européennes et de l'augmentation du prix des matières premières et de l'énergie.

F) INTERVENTION DES OPÉRATEURS PRIVÉS

Le taux de pénétration du marché des déchets par les opérateurs privés varie sensiblement d'un pays à l'autre en Europe, aussi bien pour les activités de collecte que pour les activités de traitement. La transposition progressive des directives par l'ensemble des membres de l'Union européenne d'ici 2020 devrait entraîner d'importants investissements dans les moyens de valorisation des déchets et devrait nécessiter des compétences techniques adaptées pour la construction et l'exploitation de ces installations. Même s'il n'est pas impossible de voir certaines communes tenter de préempter la gestion des déchets industriels et commerciaux, ces évolutions devraient amener les autorités locales à recourir plus souvent aux opérateurs privés, et notamment à ceux qui sont présents sur l'ensemble des filières et qui savent allier une large assise financière à une maîtrise technologique avancée.

6.4.2 Concurrence

Le Groupe est confronté à la concurrence de nombreux autres acteurs, parmi lesquels :

- des acteurs publics qui peuvent décider de conserver ou de reprendre la gestion de leurs infrastructures après étude et comparaison des prestations proposées par les acteurs privés ; ils peuvent également faire acte de candidature pour des marchés dans d'autres régions ou villes ;
- des acteurs privés d'envergure, déjà bien établis sur leurs marchés domestiques et cherchant à élargir leurs implantations ou leurs services et à utiliser leurs savoir-faire dans des zones à fort potentiel ;
- des opérateurs locaux adoptant des stratégies agressives à l'occasion d'appels d'offres ;
- des acteurs financiers (*private equity* et fonds d'infrastructures) investissant les marchés dans le cadre d'acquisitions d'actifs et d'entreprises ;
- des sociétés intervenant dans des secteurs industriels voisins et cherchant à élargir leur offre aux services de gestion

(1) Il convient de noter par ailleurs que le traitement biomécanique et la biométhanisation présentent l'exception d'être des étapes de traitement et non pas des moyens de valorisation ou d'élimination ; ils ne sont donc pas exclusifs de la mise en centre de stockage, de l'incinération et du compostage.

environnementale, en particulier les entreprises du bâtiment et des travaux publics dans le domaine des déchets et les équipementiers dans le domaine de l'eau, en se positionnant sur le segment des contrats BOT *(build, operate and transfer)* leur permettant d'utiliser leur expertise en matière de construction, complétée de services de gestion et d'exploitation des ouvrages ainsi construits.

La plupart de ces intervenants n'exercent toutefois pas leur activité sur une gamme aussi large que le Groupe, que ce soit en termes de services, de compétences techniques ou d'implantations géographiques, même si, au travers de groupements ou grâce à une stratégie de diversification, ces entreprises concurrentes cherchent à étendre le spectre de leurs activités afin de répondre aux attentes de leurs clients. À travers sa présence sur l'ensemble des cycles de l'eau et des déchets, auxquels il est exclusivement dédié, le Groupe estime être un acteur de tout premier plan sur l'ensemble de ses activités.

De ce fait, la fourniture de chiffres globaux relatifs à l'activité de ces différents concurrents particulièrement dans le secteur des déchets serait peu pertinente car elle ne permettrait pas de refléter la structure locale de ces différents marchés.

Le principal concurrent privé du Groupe au niveau mondial est Veolia. La société fournit un ensemble de services comprenant notamment l'eau et les déchets, tout en étant également présente dans les secteurs de l'énergie et du transport. Veolia et le Groupe sont les seuls « prestataires globaux » sur le marché des services de gestion environnementale à l'échelle mondiale.

6.4.2.1 Concurrence dans le secteur de l'eau

En termes de chiffre d'affaires, le Groupe occupe la deuxième position sur le marché mondial des services environnementaux liés à l'eau, derrière Veolia. Les autres entreprises intervenant sur ce marché ont un périmètre de gestion plus local et un chiffre d'affaires inférieur.

Sur le plan national ou régional, la concurrence provient souvent d'acteurs locaux issus du secteur du bâtiment ou des travaux publics.

En France, Veolia et Saur sont les principaux concurrents privés du Groupe. Dans une moindre mesure, des acteurs plus petits tels que Derichebourg Aqua, Sogedo ou Aqualter peuvent ponctuellement être en concurrence avec SUEZ. Face aux régies, qui constituent également un opérateur concurrent public potentiel, la balance reste globalement positive, en faveur des opérateurs privés.

En Espagne, le Groupe reste le leader en termes de chiffre d'affaires et de population desservie et Aqualia maintient sa position de second.

Dans le reste de l'Europe, on ne constate pas globalement de grands changements dans les positions des différents acteurs privés, publics ou mixtes. Une veille active du marché est maintenue.

Aux États-Unis, American Water Works est le leader du marché privé régulé, mais il n'intervient principalement qu'aux États-Unis ainsi qu'au Canada où il possède quelques contrats d'exploitation. American Water Works continue de se concentrer sur l'amélioration de la performance de ses activités régulées avec moins d'emphase sur son activité de contrats d'exploitation et de maintenance dans le segment non régulé. SUEZ est également concurrencé par Aqua America qui ne participe pas aux activités non régulées des contrats d'opérations et maintenance. Ces deux concurrents (American Water Works et Aqua America) ont une politique d'acquisition de *tuck-ins* et de *utilities* sur le marché du régulé. Bien qu'à la fois American Water Works et Aqua America continuent à mettre l'accent sur leurs activités régulées en 2017, les deux acteurs ont montré un intérêt fort pour d'autres *business models* : American Water Works est ainsi parvenu à acquérir des *utilities* de grande taille du secteur des eaux usées en Pennsylvanie. Les principaux concurrents sur le marché non régulé restent Veolia, CH2M et Severn Trent. En 2017, le marché du non-régulé a évolué lentement et SUEZ s'est concentré sur le renouvellement de plusieurs projets stratégiques dans le New Jersey et le développement d'opportunités avec un focus régional aux États-Unis ainsi que les activités de déchets au Canada.

En Amérique Latine, le marché de l'eau est fragmenté, essentiellement en raison de l'hétérogénéité des cadres règlementaires et du niveau de maturité des différents pays. Les entreprises privées espagnoles y sont très actives (Acciona, FCC, Aqualia, Abengoa) ainsi que le groupe français Veolia et dans une moindre mesure les acteurs brésiliens. On observe également une montée en puissance de la concurrence japonaise depuis quelques années.

L'Asie représente également un marché émergent où la demande pour des infrastructures de production d'eau potable et d'épuration des eaux usées est forte. La Chine a en effet permis depuis 1990 la participation du secteur privé sous forme de joint-ventures, et étend aujourd'hui les possibilités d'interventions dans le cadre de partenariats public-privé (PPP). Les investisseurs étrangers tels qu'Hyflux, ont montré un intérêt croissant pour le marché chinois. Certains de ces investisseurs cherchent également à réaliser des joint-ventures avec des acteurs locaux pour pénétrer le marché chinois. À titre d'exemple, la compagnie cotée singapourienne Hankore a initié une coopération avec China Everbright International (CEI) pour étendre davantage sa présence dans l'industrie de l'eau chinoise. Parallèlement, au Japon le conglomérat Sumitomo a réalisé une alliance avec Beijing Capital Co, Ltd pour saisir des opportunités sur le marché de l'épuration des eaux usées. De plus, la demande nationale croissante d'investissements sur des projets d'infrastructures de traitement d'eau génère également de la concurrence de la part des fonds de pension, des compagnies d'assurance, et des fonds d'infrastructures (tels que Macquarie Everbright China Infrastructure Fund). Les entreprises locales chinoises continuent de croître fortement grâce notamment à de nouveaux projets en Chine mais également à travers une stratégie d'expansion à l'international avec des projets d'acquisitions ailleurs en Asie, en Europe ainsi qu'en Australie.

Au Moyen-Orient, on observe un renforcement du contexte concurrentiel avec une forte présence des groupes régionaux du secteur (Metito) ainsi que des groupes espagnols et indiens comme Larsen & Toubro ou VA Tech Wabag.

En Afrique, le Groupe est en concurrence avec les traiteurs d'eau français (Veolia, Vinci Environnement, Eiffage...) et espagnols (Acciona, FCC, Aqualia...).

En Inde, les concurrents sont les grands acteurs traditionnels du traitement d'eau ION Exchange, VA Tech... Les groupes de génie civil comme Larsen & Toubro ou SPML ont récemment ciblé ce marché.

SUEZ Water Technologies & Solutions (SWTS), la nouvelle entité qui regroupe maintenant toutes les activités de SUEZ dans l'eau industrielle, intégrant la récente acquisition de GE Water & Process Technologies, est principalement en concurrence avec Ecolab et Nalco. Selon les géographies, SWTS peut être en concurrence avec des acteurs locaux ou régionaux mais aussi avec d'autres types d'acteurs : des producteurs de produits chimiques et de produits chimiques de spécialité, des producteurs d'équipements de filtration des eaux, des producteurs d'équipements pour la qualité de l'eau, des fournisseurs de services industriels, des entreprises de traitement de l'eau et des entreprises EPC *(Engineering, Procurement and Construction)*.

Sur toutes ses activités et à un niveau mondial, SWTS rencontre une concurrence forte et solide. La pression concurrentielle et le besoin constant d'évolution des technologies proposées requiert

un investissement continu en recherche et développement. Chaque marché adressé, est structuré différemment en fonction des populations et des clients desservis mais également en fonction des réglementations en vigueur dans chaque pays. Le portefeuille de technologies des concurrents varie d'une région à une autre selon les clients ciblés et la rentabilité des technologies par région.

6.4.2.2 Concurrence dans le secteur des déchets

En termes de chiffre d'affaires, le Groupe occupe la quatrième position sur le marché mondial des services environnementaux liés aux déchets derrière Waste Management, Republic Services et Veolia. À l'exception de Veolia, l'essentiel des concurrents du Groupe dans le secteur des déchets sont des acteurs nationaux et/ou qui ne couvrent pas l'ensemble des services proposés par le Groupe. En Allemagne, Veolia a augmenté ses capacités d'installations en 2017 à travers plusieurs investissements.

En Europe, les principaux concurrents du Groupe sont Veolia, Remondis, FCC, Renewi et Urbaser. Le groupe allemand Remondis est devenu ces dernières années le leader des déchets en Allemagne, disposant de grandes capacités d'incinération. Remondis continue d'étendre ses positions en Allemagne en acquérant plusieurs entreprises de petite et moyenne taille. Il occupe la troisième position en Europe en termes de chiffre d'affaires. Remondis étend également sa présence en Europe Centrale et en Europe de l'Est et plus récemment au Benelux.

Le marché des combustibles solides de récupération (CSR) est également en forte croissance. Il s'agit de combustibles alternatifs produits principalement à partir de résidus de déchets traités selon certaines spécifications. Le CSR est utilisé en remplacement des combustibles fossiles par les cimentiers ou de manière générale dans des industries fortement consommatrices d'énergie.

En 2017, Shanks a finalisé l'acquisition du groupe Van Gansewinkel. L'entreprise combinée opère désormais sous le nom Renewi et est leader en Belgique et aux Pays-Bas.

En France, la concurrence reste très active, sans modification substantielle des positions, ni mouvements de consolidation notables.

Au Royaume-Uni, SUEZ Recycling & Recovery UK produit de l'énergie à travers ses usines de traitement des déchets avec une capacité annuelle de plus de 2 millions de tonnes dans les usines locales et plus de 1 million de tonnes par an de fuel fourni à des tiers à travers du RDF, des combustibles solides de récupération et du bois. SUEZ R&R UK gère annuellement plus de 10 millions de tonnes de déchets et produits à travers ses différentes installations (incluant les matériaux recyclés et les autres flux). SUEZ R&R UK occupe la troisième ou la quatrième position sur le marché suivant les indicateurs pris en compte. Le marché poursuit sa transformation avec une baisse importante des sites d'enfouissement, la stabilité sur les volumes recyclés et une croissance de la valorisation énergétique des déchets. Veolia maintient sa première position sur le marché tandis que Viridor a poursuivi le développement de son activité de valorisation énergétique avec 3 usines en cours de construction en 2017. Biffa, de son côté, a réalisé en 2017 de nouvelles acquisitions et a signé un partenariat avec Covanta sur deux nouvelles usines de valorisation énergétique. Le nombre de sites d'enfouissement continue à baisser menant à des problématiques sur les déchets résiduels dans certaines zones.

La taxe de mise en décharge poursuit son augmentation avec l'inflation mais les pouvoirs décentralisés en Ecosse et au Pays de Galles leur permettent de fixer de nouveau taux par rapport à l'Angleterre qui représente 84% du marché des déchets en termes de population. L'Ecosse a mis en place une interdiction des sites d'enfouissement qui devrait entrer en vigueur en 2021 et les autorités décentralisées divergent de l'Angleterre en termes de politique de traitement des déchets et de gestion des ressources. Le Brexit et le programme d'économie circulaire de l'Union Européenne, ainsi que le plan de croissance verte, de stratégie industrielle et d'infrastructure nationale contribuent à la complexité de la politique environnementale au Royaume-Uni.

En Allemagne, le groupe Alba ainsi que le fonds d'investissement dirigé par la famille Deng, actionnaire majoritaire de Techcent, ont signé un accord pour la création d'une joint-venture qui est entré en vigueur le 1er janvier 2017. Les sujets de partenariat portent sur certaines technologies de pointe du groupe chinois comme le traitement des déchets des équipements électriques et électroniques ainsi que la récupération des emballages légers. L'accord stipule également que le Dr. Axel Schweitzer, Président du groupe Alba, agira à titre de Président de la joint-venture.

En Suède, la régulation des déchets sur la responsabilité élargie du producteur (REP) a été révisée et les conclusions ont été présentées à l'été 2016. Cette réforme prévoit de transmettre la responsabilité de la collecte aux autorités locales plutôt qu'aux producteurs. Cependant, le parlement suédois a rejeté cette révision réglementaire. Le calendrier et les modalités d'applications de ces changements ne sont pas connus et pour le moment il n'y a pas de changement effectif. En 2017, le gouvernement a étudié l'idée d'une taxe sur l'incinération de déchets qui inciterait à la réduction des émissions de CO_2 et à l'augmentation des volumes de déchets recyclés. Le Comité gouvernemental en charge de cet examen a suggéré une taxe de 100 SEK/tonne (soit près de 10 euros/tonne) pour l'incinération de déchets non dangereux. Cette suggestion fait actuellement l'objet d'un débat dans le pays et aucune mesure n'a été prise pour le moment.

En Pologne, l'évolution de la réglementation qui a conduit à la mise en place d'une taxe municipale en 2013, crée un contexte favorable au développement d'infrastructures de valorisation et de traitement des déchets. Plusieurs projets de construction d'Unités de Valorisation Énergétique ont été lancés (pour une capacité totale de 1 million de tonnes). Certains d'entre eux ont déjà été mis en exploitation en 2016. Le premier contrat de partenariat public-privé (PPP) en Pologne, pour la conception, la construction, le financement et l'exploitation d'une unité de valorisation énergétique à Poznań a été remporté par SUEZ et est désormais en phase d'exploitation avec une capacité de 210 000 tonnes par an. Le Groupe ambitionne de se positionner sur les prochains appels d'offres de valorisation énergétique dans le pays.

En Australie, le marché des déchets reste très compétitif avec des disparités réglementaires entre les États entraînant des différences dans le coût de traitement et de valorisation des déchets. Le transport de déchets vers l'État de Queensland continue d'être un enjeu critique et SUEZ a montré l'exemple en signant le *Waste of Origin Pledge* pour traiter les déchets localement. Bien qu'aucun projet d'usine de valorisation énergétique des déchets de grande ampleur n'ait dépassé le stade de planification, SUEZ continue de chercher proactivement des projets à développer à la fois dans le secteur municipal et industriel. Les municipalités australiennes continuent de soutenir les unités de valorisation utilisant des technologies avancées *(Advanced Resource Recovery Technology*, ARRT) afin d'améliorer l'élimination des déchets, particulièrement en Nouvelle-Galles du Sud. En décembre 2017, le leader du marché Cleanaway a annoncé l'acquisition de Tox Free Solution pour un montant de 831 millions de dollars australiens (près de 543 millions d'euros), formalisant ainsi la fusion de deux des plus grands acteurs cotés en Australie. La finalisation de la transaction est attendue pour mi-2018 et reste soumise à l'approbation des actionnaires de Tox Free. SUEZ est le second acteur du marché, suivi de Veolia, JJ Richards, Tox Free et Remondis.

En Asie, particulièrement en Chine, le secteur des déchets est en forte croissance et la concurrence s'est intensifiée. Les autorités encouragent les solutions durables pour faire face aux enjeux liés au traitement des déchets et lancent des appels d'offres pour des projets de valorisation énergétique de déchets ménagers et organiques. Les concurrents principaux sont entre autres des sociétés publiques ou des sociétés soutenues par le gouvernement, telles que China Everbright International, CECEP, Shanghai Environmental et Chongqing Sanfeng, qui sont actives au niveau national ou provincial. Certaines d'entre elles sont en partenariat avec des groupes internationaux de gestion des déchets. L'investissement de SUEZ Asia dans Derun Environment en 2015 (qui détient lui-même la majorité de Chongqing Sanfeng) a représenté une action majeure permettant à SUEZ d'exploiter davantage ces marchés. Les autorités chinoises prennent des mesures significatives pour réduire les problèmes de pollution existants : l'objectif du premier volet est d'améliorer les standards à un niveau similaire à celui de l'Europe, le second volet, tout aussi important, sera d'assurer l'application de ces standards. Ces mesures ont pour conséquence un accroissement des volumes de déchets traités dans les sites appropriés.

Enfin, il faut noter la confirmation de l'émergence de concurrents nationaux turcs, émiratis (Imdaad), indiens (Ramky) ou libanais (Averda – Lavajet) sur les marchés de collecte du Moyen-Orient et du sous-continent indien.

6.5 Description des principales activités du Groupe

Le Groupe fournit des services et des équipements essentiels à la vie et à la protection de l'environnement dans les domaines de l'eau et des déchets : gestion déléguée de l'eau potable et de l'épuration des eaux usées, ingénierie du traitement des eaux ainsi qu'activités de collecte, de valorisation et d'élimination des déchets, tant auprès de collectivités publiques que de clients du secteur privé.

En 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 15,9 milliards d'euros. Les différentes activités sont réparties de la façon suivante dans les divisions :

- Eau Europe, qui a représenté 29 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2017, soit 4,7 milliards d'euros ;
- Recyclage et Valorisation Europe, qui a représenté 39 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2017, soit 6,2 milliards d'euros ;
- International (Infrastructures de Traitement et activités hors Europe), qui a représenté 25 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2017, soit 4 milliards d'euros ;
- la nouvelle *business unit* WTS qui représente 6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2017, soit près de 1 milliard d'euros ;
- les autres activités (holdings et SUEZ Consulting) représentant près de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Dans le domaine de l'eau, dans le monde :

- le Groupe exploitait, en 2017, 1 261 sites de production d'eau potable, et a produit environ 7,4 milliards de m³ d'eau potable ;
- le Groupe exploitait, en 2017, 2 460 sites de traitement des eaux usées, et a traité biologiquement près de 5,5 milliards de m³ d'eaux usées.

Dans le domaine des déchets, dans le monde au 31 décembre 2017 :

- le Groupe desservait par ses activités de collecte environ 32 millions de personnes ;
- le Groupe faisait appel à une flotte de 11 458 véhicules lourds et exploitait 104 plates-formes de compostage, 56 sites d'incinération (dont 52 ont la faculté de récupérer de l'énergie), 811 stations de tri, valorisation matière et transfert et 120 centres de stockage.

6.5.1 Présentation des métiers du Groupe

6.5.1.1 Les métiers de l'eau

A) LA GESTION INTÉGRALE DU CYCLE DE L'EAU

À travers ses filiales, le Groupe couvre l'intégralité de la chaîne de valeur du cycle de l'eau pour l'ensemble de ses clients (collectivités publiques et clients du secteur privé) :

- les études et schémas directeurs, la modélisation des écoulements en réseaux et en milieu naturel (nappes souterraines, rivières, littoral), et la maîtrise d'œuvre de projets d'infrastructure de gestion de l'eau ;
- l'ingénierie, la conception et la construction des usines de traitement d'eau au travers du métier Infrastructures de Traitement ;
- le service de distribution d'eau potable et d'épuration des eaux usées, qui comprend :
  - le service de production et de distribution d'eau potable : captage, traitement et distribution de l'eau potable,
  - le service d'épuration des eaux usées (collectif ou non) : collecte, dépollution et rejet des eaux usées et des eaux pluviales,
  - la gestion de la clientèle : les relations avec les usagers et consommateurs finaux, la relève des compteurs et le recouvrement des paiements effectués par les consommateurs finaux, et
  - pour les clients du secteur privé, la définition, la réalisation et l'exploitation de solutions adaptées et évolutives de gestion de l'eau, ainsi que la commercialisation d'équipements de traitement d'eau haut de gamme ; l'offre du Groupe aux clients

du secteur privé porte sur la gestion des ressources en eau, les eaux de process, les eaux usées et les effluents, ainsi que sur les boues.

Le Groupe propose ainsi une large gamme de services depuis la production d'eau potable jusqu'à l'épuration des eaux usées. Il offre ses services dans les cinq domaines suivants :

- Le pompage et le traitement de l'eau

  Le pompage est l'opération qui extrait l'eau des rivières, nappes phréatiques et réservoirs pour l'acheminer vers les usines de traitement. Le traitement dépend de la qualité de l'eau brute et peut comporter de nombreuses étapes : le prétraitement (tamisage), la clarification, la filtration (élimination des particules plus fines), l'affinage (élimination des micropolluants) et la désinfection (élimination des virus et des bactéries).

- Le stockage et la distribution

  Les réservoirs constituent une sécurité en cas de problèmes de production, de pics de consommation ou de pollution des ressources. Le réseau souterrain de distribution est contrôlé pour garantir la stabilité de la qualité de l'eau et pour lutter contre les fuites.

- Le service client

  Des structures spécialisées sont chargées d'assurer le contact avec les consommateurs, en tenant compte des réalités locales : signature de contrats, relève des compteurs, facturation, règlement ou tenue de comptes.

- La collecte des eaux usées et l'épuration

  Les réseaux d'épuration des eaux usées constituent un rouage essentiel de la lutte contre la pollution domestique. Ils doivent conduire la totalité des eaux usées à la station d'épuration. Le traitement des eaux usées met en œuvre un ensemble de procédés physiques et biologiques complexes. Les réseaux d'épuration des eaux usées sont également utilisés pour collecter et évacuer les eaux pluviales, selon des techniques qui peuvent permettre de les séparer des eaux usées ou non.

- Les boues

  Le traitement de 1 m³ d'eaux usées produit 350 à 450 grammes de boues brutes. Des processus de déshydratation et de traitement des boues permettent de réduire leur volume. En France, la majeure partie d'entre elles est recyclée en agriculture à travers l'épandage, transformée en compost ou valorisée en énergie.

Le Groupe propose depuis peu à ses clients de nouveaux services dédiés à l'environnement (audits et aide à la réduction de l'empreinte environnementale des services de l'eau sur les territoires, gestion quantitative des ressources pour lutter contre les impacts du changement climatique, service d'amélioration de la qualité des eaux de rivière, de lac et des eaux de baignade) et propose enfin également une nouvelle gamme de services pour les collectivités et les particuliers, pour la maîtrise des consommations d'eau (alerte-fuite, relevé à distance des compteurs, assurance et assistance fuite).

B) LES RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES CLIENTS DANS LES MÉTIERS DE L'EAU

Le Groupe a pour clients des collectivités publiques locales et des industriels (principalement au travers de sa filiale SUEZ Water Technologies & Solutions ou SUEZ Consulting dans le cadre d'études). Néanmoins, dans le cadre de contrats de délégation de service public, le Groupe est amené à desservir localement des clients industriels et commerciaux.

Relations contractuelles avec les collectivités publiques

Les collectivités locales sont, en général, responsables de l'organisation du service de distribution de l'eau potable ainsi que de l'épuration des eaux usées. Elles peuvent choisir de gérer le service directement (en « régie »), ou bien de faire appel à un opérateur extérieur, lui-même public, privé ou d'économie mixte.

Les contrats conclus entre le Groupe et les collectivités publiques sont régis par les règles de passation de marchés publics et/ou des procédures spécifiques de mise en concurrence.

Le Groupe distingue :

- les contrats de délégation de service public en France, ou leur équivalent hors de France, qui incluent les contrats d'affermage et les concessions, et toutes les formes contractuelles intermédiaires entre ceux-ci. Dans ces contrats, le Groupe a la responsabilité de l'intégralité de la gestion du service (production et distribution d'eau et/ou épuration des eaux usées) : il s'occupe de la gestion des relations avec les consommateurs finaux, de la relève des compteurs, de l'établissement des factures et du recouvrement des paiements des consommateurs finaux. Le Groupe exerce son activité à ses risques et périls et se rémunère à travers la facturation aux usagers ; une partie des sommes facturées est reversée à la collectivité pour financer de nouveaux investissements. Les contrats d'affermage se distinguent des contrats de concession suivant l'importance des investissements qui sont de la responsabilité de l'opérateur privé ; la majeure partie des contrats du Groupe en France sont des contrats d'affermage ; il s'agit en général de contrats d'une durée longue, généralement comprise entre 10 et 20 ans ; et
- les contrats de prestations de services et de travaux ; les opérations et travaux sont, dans ce cas, facturés à la collectivité cliente. Il s'agit de contrats de moyenne ou longue durée, généralement entre 5 et 20 ans.

En général, les collectivités publiques sont propriétaires des actifs liés aux services de distribution de l'eau potable et de l'épuration des eaux usées. Toutefois, dans certains pays (Grande-Bretagne et États-Unis, notamment), le Groupe est propriétaire des actifs qu'il exploite ; il n'y a, dans ces cas, pas de relation contractuelle avec une collectivité publique ; les relations entre l'opérateur privé et les différents clients et autres parties prenantes sont alors régies par un régulateur régional ou national *via* une licence d'exploitation délivrée par ce régulateur. Par ailleurs, en France, le Groupe est, pour des raisons historiques, propriétaire de certains actifs (voir chapitre 8 du présent document).

Relations contractuelles avec les clients industriels

Le Groupe intervient également sur tout le cycle de l'eau auprès de clients industriels au travers de contrats de conception et de construction, de prestations de services, comme l'exploitation/la maintenance, la mise à disposition d'installations mobiles de traitement et/ou de vente d'équipements. Les contrats sont alors généralement établis pour des durées plus courtes par rapport à des contrats de même type avec des collectivités locales, allant le plus souvent de un à cinq ans par exemple dans le cadre de contrats de service.

En tant que spécialiste de l'ingénierie pluridisciplinaire, SUEZ Consulting accompagne également les clients privés dans la définition de leur stratégie environnementale, l'intégration de leur projet dans leur site, la maîtrise de l'eau au cours du cycle industriel, et l'élaboration des dossiers réglementaires.

6.5.1.2 Les métiers des déchets

A) LA GESTION INTÉGRALE DU CYCLE DES DÉCHETS

Le Groupe gère l'intégralité du cycle des déchets en intervenant à toutes les étapes de la gestion des déchets sous presque toutes leurs formes :

- collecte des déchets non dangereux des municipalités et des entreprises, tri, prétraitement, recyclage et valorisation matière, valorisation biologique (qui comprend notamment la valorisation agronomique et la réhabilitation des sols pauvres), valorisation énergétique (incinération, co-incinération et méthanisation), l'enfouissement en centre de stockage, intégrant la valorisation du biogaz ;
- gestion des déchets dangereux (hors déchets susceptibles d'être contaminés par des radionucléides issus d'une activité nucléaire) ;
- épuration des eaux usées et propreté urbaine : entretien des réseaux municipaux et industriels et intervention de nettoyage des outils de production industrielle ; lavage-balayage des rues, entretien du mobilier urbain, nettoyage des plages, déneigement des rues ;
- réhabilitation des sols : traitement de sites, sols, sous-sols et nappes phréatiques pollués, démantèlement et reconversion de bâtiments ;
- démantèlement et déconstruction de véhicules hors d'usage, d'aéronefs et de bateaux en fin de vie.

Le Groupe offre ses services dans les domaines suivants :

Déchets non dangereux (collecte, tri, valorisation, élimination)

Dans le domaine des déchets non dangereux, le Groupe collecte, trie, recycle, valorise, et élimine les déchets d'origine municipale ou industrielle.

Collecte

Le Groupe collecte chaque jour des déchets de toute nature auprès des particuliers, des entreprises et des administrations : déchets ménagers, déchets organiques, déchets industriels non dangereux, déchets d'activités de soins, déchets liquides ou solides.

Le Groupe dispose d'un parc de véhicules lourds adaptés à tous les types de ramassage des déchets : collectes de déchets en mélange, collectes sélectives, collectes d'objets encombrants, de déchets des activités de soins, de déchets industriels, et cela, en environnement urbain ou rural. Les déchets issus des collectes sélectives (plastiques, verre, métaux, papiers et autres) sont dirigés vers des centres de tri pour être préparés au recyclage ; les déchets résiduels sont acheminés soit vers des plates-formes de transfert/tri/prétraitement, soit directement vers des usines d'incinération ou des centres de stockage. Certains déchets peuvent être fortement polluants (piles, aérosols, etc.). Ils sont alors dirigés vers des centres spécialisés pour être dépollués et conditionnés avant traitement ou valorisation.

Valorisation matière

Les déchets des ménages ou des entreprises issus des collectes sélectives sont dirigés vers l'un des 466 centres de tri et valorisation matière exploités par le Groupe. Ils sont ultérieurement triés en fonction de leur nature (plastiques, verre, papiers, cartons, métaux), conditionnés puis regroupés par filière de valorisation sur des plates-formes adaptées. Les matières valorisables sont ensuite acheminées vers les filières de transformation appropriées, et les refus de tri (non recyclables) sont, aussi souvent que possible, valorisés énergétiquement en incinération, ou à défaut, enfouis en centre de stockage.

L'économie du recyclage vise à assurer aux industriels un approvisionnement régulier en matières recyclées de qualité, et permet aux producteurs de déchets de bénéficier d'une filière réglementaire et pérenne de gestion de leurs déchets. Les activités de recyclage (par exemple, métaux, plastiques) s'organisent par ailleurs autour de collectes spécifiques.

En 2017, le Groupe a géré, en vue d'une valorisation, près de 20 millions de tonnes de déchets. De ce total, près de 11,8 millions de tonnes ont été traitées en vue d'une valorisation matière. De plus, le Groupe renforce ses filières de démantèlement et de valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), d'avions en fin de vie et des véhicules hors d'usage (VHU), notamment *via* l'ouverture d'une nouvelle plateforme de démantèlement des avions à Teruel en Espagne.

Le Groupe poursuit également, à la demande de ses clients, la mise en œuvre de solutions industrielles de traitement favorisant la valorisation des déchets résiduels, telles que le tri mécanique et biologique (TMB) des déchets.

Compostage et valorisation biologique

Le compostage est un processus naturel qui consiste à transformer les déchets organiques en amendement des sols. Quatre types de déchets sont concernés : (i) les déchets verts des ménages et des collectivités, ainsi que les sous-produits de l'industrie du bois (écorces, sciure, etc.) ; (ii) la part organique des déchets des ménages, déchets des restaurants et des supermarchés ; (iii) les boues des stations d'épuration ; et (iv) les boues et sous-produits des industries du papier et de l'agroalimentaire.

De nombreuses analyses sont effectuées sur les déchets organiques, avant, pendant et après leur transformation en compost. L'air issu du processus de compostage est capté et traité afin de limiter les nuisances olfactives.

La gestion des boues est au cœur du savoir-faire du Groupe, qui accompagne les collectivités dans leurs projets de valorisation des boues et de compostage des déchets.

Valorisation énergétique

Les déchets peuvent aussi être valorisés par incinération. Le traitement thermique des déchets présente plusieurs avantages : il permet de réduire la masse et le volume des déchets, il est rapide et hygiénique, et il produit de l'énergie (en grande partie renouvelable) que l'on peut valoriser sous forme d'électricité et/ou de chaleur.

Six types de déchets peuvent être valorisés énergétiquement : (i) les déchets ménagers, (ii) les déchets d'origine industrielle assimilables aux ordures ménagères, (iii) les refus issus des centres de tri, (iv) les déchets des activités de soins, (v) les boues de stations d'épuration et (vi) les déchets dangereux.

Dans les usines d'incinération exploitées par le Groupe les déchets sont brûlés à haute température, conformément aux exigences réglementaires. La chaleur dégagée par la combustion est récupérée dans des chaudières qui produisent de la vapeur. Cette vapeur permet de produire de l'électricité et permet également d'alimenter des réseaux de chaleur.

En 2017, les Unités de Valorisation Énergétique du Groupe ont traité plus de 8 millions de tonnes de déchets, produit plus de 3 586 GWh électriques et ont permis de vendre plus de 2 541 GWh thermiques. Les gaz produits par la combustion des déchets sont épurés dans des systèmes de traitement dédiés avant leur rejet dans l'atmosphère. Les résidus solides sont essentiellement constitués

de mâchefers, qui sont réutilisés en sous-couches pour la construction des routes après avoir subi un traitement adapté, ou bien sont déposés en centre de stockage, ainsi que les résidus d'épuration des fumées qui sont stockés après stabilisation.

Cette activité est soumise à de nombreuses contraintes réglementaires ou techniques, visant à réduire les impacts (émission de fumées, production de mâchefers et de cendres) et à valoriser l'énergie produite par la combustion des déchets sous forme de chaleur et/ou d'électricité.

La valorisation énergétique des déchets organiques peut également être réalisée par méthanisation. Ce processus de décomposition des matières organiques naturelles – par des micro-organismes et en l'absence d'oxygène – est connu de longue date. Son exploitation à échelle industrielle est plus récente. La méthanisation produit un biogaz valorisable en énergie électrique et/ou thermique et un résidu valorisable après compostage comme amendement organique des sols. Le biogaz peut être également injecté dans le réseau de distribution de gaz.

Un autre mode de valorisation énergétique réside dans la production de Combustibles solides de récupération (CSR), dérivés de déchets industriels non dangereux, et dans une moindre mesure, de déchets ménagers. Utilisée principalement par les cimentiers, cette filière continue de constituer une réelle opportunité de développement de solutions complémentaires aux filières de recyclage et d'élimination. Difficilement recyclables dans les conditions technico-économiques du moment, les déchets constitutifs des CSR peuvent en effet être d'excellents combustibles alternatifs dans des fours à ciment, à chaux et dans les centrales de chaleur ou de vapeur d'industries à forte intensité énergétique (chimie, papeterie, etc.) équipées des systèmes de traitement des fumées adéquats.

Élimination des déchets en centre de stockage

L'enfouissement en centre de stockage demeure la principale filière de traitement dans de nombreux pays. En amont, la recherche d'un site doit répondre à un cahier des charges imprescriptible concernant notamment la qualité des sols, la protection des nappes aquifères, l'éloignement des habitations. En phase d'exploitation, les chargements sont contrôlés, les effluents (biogaz et lixiviats) sont captés, valorisés ou traités, et les paramètres environnementaux sont très régulièrement mesurés. Une fois fermés, les sites continuent à faire l'objet d'une surveillance généralement pendant 30 ans (60 ans au Royaume-Uni).

Le Groupe exploite 120 centres de stockage dans le monde entier et en particulier en Europe. Dans l'exercice de ces activités, le Groupe développe et exploite des solutions industrielles innovantes pour la valorisation sous forme d'énergie renouvelable du biogaz des centres de stockage.

Déchets dangereux

Les déchets présentant un danger pour l'homme ou pour l'environnement nécessitent des précautions particulières lors de leur traitement. Une fois collectés, ils sont analysés, triés par familles, puis regroupés. Ils sont ensuite orientés vers la filière la plus adaptée.

Il existe plusieurs possibilités de traitement pour ces déchets, qui peuvent être :

- valorisés comme combustibles de substitution, notamment dans des fours de production de clinker, et après avoir reçu, si nécessaire, un prétraitement physique ;
- incinérés à haute température avec valorisation énergétique (cas des déchets halogénés, toxiques, réactifs) ;
- traités par voie physico-chimique et biologique (cas des déchets aqueux : acides, bases, bains de chromatation, etc.) ;
- traités, dépollués ou solidifiés, avant d'être enfouis dans des centres de stockage adaptés. Les résidus de peinture sont, par exemple, mélangés à des réactifs pour former un béton qui permet de stabiliser les polluants au sein d'une matrice minérale avant stockage ;
- régénérés en vue de leur recyclage matière, c'est-à-dire qu'ils sont épurés pour pouvoir être réutilisés (c'est le cas notamment des huiles et de certains solvants).

SUEZ IWS est un acteur international du marché des déchets dangereux. Le Groupe dispose d'installations de traitement en France, en Europe mais également en Chine.

Le Groupe peut ainsi offrir à ses clients des solutions adaptées à tous les types de déchets dangereux (hors déchets susceptibles d'être contaminés par des radionucléides issus d'une activité nucléaire), depuis des conditionnements allant de 100 grammes (notamment les déchets ménagers spéciaux ou les déchets de laboratoire) jusqu'à plusieurs centaines de tonnes. En 2017, plus de 3,4 millions de tonnes de déchets dangereux ont été traitées par le Groupe : prétraitement sur des plates-formes *ad hoc*, stabilisation et stockage en centres de stockage de classe I, incinération des déchets fortement chlorés ou soufrés, co-incinération en cimenteries.

Épuration des eaux usées, maintenance et propreté urbaine

Le Groupe fournit aux collectivités locales, aux particuliers et aux industriels des prestations d'épuration des eaux usées, de nettoyage industriel (notamment lors des arrêts d'usines), de collecte des déchets industriels dangereux ainsi que des prestations plus spécifiques comme le nettoyage des châteaux d'eau, les travaux pétroliers, ou le contrôle de réseaux d'épuration des eaux usées dans les centrales nucléaires.

La propreté urbaine est une préoccupation des collectivités et une nécessité sanitaire. Dans ce domaine, le Groupe offre notamment les services suivants : le balayage mécanisé et manuel, l'entretien du mobilier urbain, le désaffichage, l'effacement des graffitis, le déneigement, le nettoyage des plages, le vidage et l'entretien des poubelles de rue et la communication de sensibilisation. Selon les pays, des prestations complémentaires peuvent être offertes, telles que l'entretien de parcs et jardins municipaux.

Dépollution et reconversion de sites industriels pollués

Les pollutions qui touchent les sols peuvent être de deux natures : organique ou minérale. Il existe trois types de traitement :

- le traitement *in situ*, pour les opérations de dépollution souterraine des nappes phréatiques ou des sols sans excavation ;
- le traitement sur site, lorsque la terre est extraite mais traitée sur place ; et
- le traitement hors site, lorsque la terre doit être non seulement extraite, mais dirigée vers des centres spécialisés, où elle subit des traitements biologique, thermique, physico-chimique et/ou un stockage.

Le Groupe, *via* ses filiales spécialisées, développe depuis 25 ans des solutions innovantes en matière de dépollution et de reconversion des sites industriels.

À titre d'illustration, après avoir assuré la décontamination et la réhabilitation du site de l'ancienne fonderie Metaleurop Nord en France, le Groupe, *via* SUEZ IWS (ex-Sita Spécialités), assure aujourd'hui la dépollution et la réhabilitation du complexe industriel « The Avenue », à Chesterfield, au Royaume-Uni. Ce projet, remporté en collaboration avec Volker Stevin UK et DEME Environmental Contractors (DEC NV), est le plus gros projet public de ce type au Royaume-Uni, et l'un des plus importants chantiers de dépollution de friches industrielles en Europe.

SUEZ est également en charge depuis fin 2016 de l'évacuation et de la valorisation des déblais de construction de la gare Fort d'Issy-Vanves-Clamart. Près de 180 000 tonnes de terres seront analysées et prises en charge par SUEZ au cours des différentes phases du chantier entre 2016 et 2021. Le Groupe contribuera ainsi à atteindre l'objectif de 70 % de valorisation des déblais de chantier fixé par la société du Grand Paris.

B) LES RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES CLIENTS DANS LES MÉTIERS DES DÉCHETS

Le Groupe intervient pour deux types de clients :

- les collectivités publiques (municipalités ou autres) : les contrats conclus avec les collectivités publiques sont généralement des contrats de moyen ou long terme (d'une durée généralement comprise entre trois et sept ans pour la collecte, jusqu'à 20 voire 30 ans dans certains cas pour le traitement), et concernent des activités réglementées localement, au sein desquelles les services publics sont des acteurs significatifs ; et
- les industriels : les contrats conclus avec les clients industriels sont généralement des contrats de court ou moyen terme (souvent un an renouvelable pour la collecte), et concernent des activités pour lesquelles les industriels ont de plus en plus recours à des sous-traitants pour une externalisation de l'ensemble de la gestion de leurs déchets.

Le Groupe propose l'énergie produite à l'occasion du traitement des déchets, et les matières issues de ces traitements et du recyclage (matières premières secondaires) tant aux collectivités publiques qu'aux clients industriels.

6.5.2 Présentation des activités Eau Europe

L'Europe constitue le cœur de l'activité du Groupe dans le domaine de l'eau. Les sociétés du segment Eau Europe du Groupe ont contribué au chiffre d'affaires consolidé réalisé en 2017 à hauteur de 4,7 milliards d'euros, provenant principalement de Eau France (qui représentait 48 % du chiffre d'affaires consolidé du segment Eau Europe) et de Eau Espagne.

À compter du 1er janvier 2017 et dans une volonté de donner un poids plus fort à la dimension géographique de l'organisation, les activités du Groupe en Amérique latine ont toutes été regroupées au sein d'une seule et même *business unit* (SUEZ LatAm), elle-même rattachée au segment Eau Europe.

6.5.2.1 Eau France

Eau France inclut depuis le 1er janvier 2017 les activités de Traitement de l'Eau France (construction et exploitation d'usines d'eau potable et de stations d'épuration).

En 2017, Eau France a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2,3 milliards d'euros, et employait 11 439 personnes.

1) Les spécificités du secteur de l'eau en France

En France, 3,9 milliards de m³ d'eau potable ont été facturés en 2013 aux consommateurs raccordés aux réseaux publics. Après une période de décroissance de 15 % entre 2006 et 2009, les volumes d'eau facturés sont restés stables en dépit de la croissance démographique. En effet, les consommateurs ont adopté des comportements plus économes en eau et la faiblesse de l'activité économique depuis 2008 a freiné les consommations industrielles. Les entreprises de l'eau distribuent plus des deux tiers des volumes d'eau potable en France (66 % en 2013) et la répartition entre opérateurs privés et publics est stable depuis 2006. Concernant l'épuration des eaux usées, les entreprises de l'eau ont traité 53 % des volumes d'eaux usées collectées en France en 2013 et cette part est en moyenne de 54 % depuis 2006 *(source : chiffres pour 2013 issus d'une étude réalisée par BIPE/FP2E, octobre 2015).*

2) Description des activités de Eau France

Le Groupe intervient en France, auprès des collectivités publiques et des entreprises, essentiellement au travers de sa filiale SUEZ Eau France et des filiales de celle-ci. Depuis sa création en 1880, SUEZ Eau France est présent sur le secteur des services liés à l'eau en France, et exerce aujourd'hui ses activités sur l'intégralité du cycle de l'eau, de la production d'eau potable jusqu'à l'épuration des eaux usées, notamment au travers de services dans les domaines du pompage et du traitement de l'eau, du stockage et de la distribution, du service client, de la collecte des eaux usées et de l'épuration, et du traitement des boues. Eau France structure son activité commerciale selon 3 axes : la construction (stations d'eau potable et d'eaux usées), les services (exploitation de services d'eau et d'assainissement, d'usines de traitement) et les solutions avancées qui portent les services digitaux et la diversification.

En 2017, la contribution de Eau France au chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été de 2,3 milliards d'euros (dont 40 % correspondent aux services de production et distribution d'eau potable dans le cadre de la délégation de service public (DSP), 27 % aux services relatifs à l'épuration des eaux usées dans le cadre de la DSP, 21 % aux services hors DSP et offres de diversification et 12 % aux travaux sur les installations et réseaux de distribution) ; elle employait, avec l'ensemble de ses filiales, 11 439 personnes au 31 décembre 2017.

En 2017, Eau France exploitait 697 sites de production d'eau potable, et a livré au réseau plus de 970 millions de m³ d'eau potable.

En 2017, Eau France exploitait 1 523 stations d'épuration, qui ont traité près de 1 170 millions de m³ d'eaux usées.

Eau France est ainsi le deuxième acteur privé en France.

3) Les contrats d'Eau France

Sur la partie cœur de métier, qui représente encore 95 % de son chiffre d'affaires, les trois quarts des contrats en chiffre d'affaires sont des contrats de délégation de service public (DSP) d'eau et d'épuration des eaux usées, un quart sont des contrats de prestations de services ou de travaux. Eau France dispose d'un portefeuille d'environ 2 300 contrats de DSP au 31 décembre 2017.

Le Groupe distingue :

- les contrats de délégation de service public, qui incluent les contrats d'affermage, les concessions et toutes les formes contractuelles intermédiaires entre ceux-ci sous le terme générique de « délégation de service public ». Dans ces contrats, le Groupe a la responsabilité de l'intégralité de la gestion du service (eau potable ou épuration des eaux usées) ou d'une partie de la gestion du service (production ou distribution d'eau, collecte, transport ou traitement des eaux usées) : il s'occupe de l'exploitation et de l'entretien des ouvrages, le cas échéant de travaux patrimoniaux, de la gestion des relations avec les consommateurs finaux, de la relève des compteurs, de l'établissement des factures et du

recouvrement des redevances auprès des consommateurs finaux. Il veille à l'atteinte des performances du service. Le Groupe exerce son activité à ses risques et périls et se rémunère à travers la facturation aux usagers ; une partie des sommes facturées est reversée à la collectivité pour qu'elle finance de nouveaux investissements. Les contrats d'affermage, relatifs à l'exploitation du service, se distinguent des contrats de concession qui confient des investissements à l'opérateur privé ; la majeure partie des contrats de Eau France sont des contrats d'affermage dont la durée est généralement comprise entre 8 et 12 ans, les concessions, d'une durée plus longue, s'échelonnant entre 15 et 20 ans ;

- les marchés publics qui peuvent porter sur des prestations de services ou des travaux. Dans les marchés de prestations de service, le Groupe s'occupe principalement de l'exploitation et de l'entretien des ouvrages du service (eau ou épuration des eaux usées). Les travaux concernent par exemple les interventions sur les réseaux. Dans les marchés, les prestations et travaux sont facturés à la collectivité cliente qui reste responsable de la facturation auprès des consommateurs finaux. Il s'agit de contrats de courte ou moyenne durée, généralement entre 2 et 10 ans.

Sur la partie diversification, on observe une plus grande hétérogénéité de contrats.

Eau France, dans le cadre de sa stratégie de diversification, adresse un large panel de clients allant des clients particuliers, usagers du service de l'eau, aux grands établissements. Les offres de diversification ont également permis de compléter le portefeuille d'offres pour les clients historiques, les collectivités locales. Les services apportés aux clients se matérialisent sous plusieurs types de prestations :

- développement de solutions intelligentes dans les métiers de l'Eau et l'environnement et intégration technologique ;
- réalisation de travaux sur les milieux naturels pouvant s'étendre de quelques semaines à quelques mois ;
- délégation de service public réalisée sur des installations publiques (ports, piscines, équipements de sports et loisirs...) ;
- vente de services d'assurances aux particuliers.

4) Succès commerciaux d'Eau France

a) Cœur de métier

En 2017, Eau France a remporté de nombreux succès commerciaux, dont :

- en eau, contrat de 10 ans pour la production et la distribution d'eau potable avec la ville de Sète sous forme de SEMOP ;
- en assainissement, gain d'un contrat pour la conception et la réalisation de la future station d'épuration de Pen Fallut, à Fouesnant ;
- sur le *smart*, le contrat de remplacement et maintenance de 94 000 compteurs d'eau de Paris.

Parmi les principales reconquêtes :

- reconquête du contrat de délégation de service public sur l'eau potable avec l'Agglomération de Carcassonne ;
- reconquête du contrat de délégation de service public sur l'eau potable avec le Syndicat d'eau du Dunkerquois pour une durée de 12 ans ;
- reconquête du contrat de délégation de service public sur l'eau potable avec la communauté d'agglomération des communes du littoral en Guyane pour une durée de 12 ans.

b) Diversification

Parmi les événements majeurs de l'année 2017, on peut noter :

- le contrat de la Métropole de Dijon. En groupement avec Bouygues Énergie Services, Citelum et Cap Gemini, gain d'un contrat pionnier de gestion centralisée des espaces publics ;
- une SEMOP pour la construction et l'exploitation d'un centre aquatique à Rillieux-la-Pape.

6.5.2.2 Eau Espagne

En 2017, la contribution de la *business unit* Eau Espagne au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à près de 1,6 milliard d'euros. Eau Espagne emploie 8 865 personnes dans le monde (incluant les salariés d'Advanced Solutions). Eau Espagne exploite 238 sites de production d'eau potable et 686 stations d'épuration.

1) Les spécificités du secteur de l'eau en Espagne

Le Groupe estime que les opérateurs privés représentent environ 55 % du secteur de la production et distribution d'eau potable et 85 % de celui du traitement des eaux usées *(source : estimations internes)*.

2) Description des activités d'Eau Espagne

Eau Espagne exerce ses activités sur l'intégralité du cycle de l'eau : captage, transport, traitement et distribution de l'eau potable ; collecte, traitement et réutilisation des eaux usées ; valorisation des boues issues de l'épuration ; services aux clients. La société a pour clients principalement des collectivités publiques locales.

Eau Espagne est le premier acteur privé en Espagne dans le secteur de l'eau.

En 2011, Eau Espagne a lancé la marque Aqualogy, une nouvelle marque qui réunit les savoir-faire du Groupe pour offrir des solutions à valeur ajoutée, adaptées aux marchés municipaux, industriel et tertiaire. Aujourd'hui, les activités d'Aqualogy sont regroupées sous la marque SUEZ Advanced Solutions Espagne. Au cours de l'année 2017, Eau Espagne a poursuivi le développement d'Advanced Solutions dans le pays, avec des activités respectueuses de l'environnement, s'adaptant aux besoins des clients et à un engagement de création de valeur. SUEZ Advanced Solutions Espagne se focalise sur le développement de solutions pour l'eau, l'énergie, les déchets dans la ville, l'industrie et l'agriculture.

6.5.2.3 Amérique latine

Depuis le 1er janvier 2017 et dans une volonté de donner un poids plus fort à la dimension géographique de l'organisation, les activités du Groupe en Amérique latine sont toutes regroupées au sein d'une seule et même *business unit* (SUEZ LatAm), elle-même rattachée au segment Eau Europe.

1) Les spécificités du secteur de l'eau en Amérique latine

L'Amérique latine regorge de nombreuses ressources naturelles et possède près de 30 % de l'ensemble des ressources en eau douce de la planète. Pourtant, selon la Banque Mondiale, 85 millions de personnes n'ont toujours pas accès à un système d'assainissement et 115 millions de personnes ne disposent pas de points d'eau protégés des contaminations. Face à ce constat, SUEZ s'est engagé dans la préservation de la ressource et anticipe les enjeux de demain sur l'ensemble de la région.

2) Présence de SUEZ en Amérique latine

Aujourd'hui, près de 4 600 collaborateurs œuvrent pour SUEZ LatAm. Dans cette zone géographique étendue de Tijuana à Ushuaïa, en passant par les villes de Panama ou Santiago du Chili, SUEZ réalise plus de 5 % de son chiffre d'affaires.

L'activité de SUEZ en Amérique Latine est organisée géographiquement selon cinq *business areas* :

- Mexique ;
- Amérique Centrale, Caraïbes et Colombie ;
- Sud Atlantique – Brésil, Uruguay et Argentine ;
- Sud Pacifique – Chili, Pérou, Bolivie, Paraguay ;
- Aguas Andinas.

3) Les principales implantations géographiques

SUEZ est présent en Amérique latine depuis près de 60 ans. En 1957, le Groupe a notamment construit les stations de traitement de l'eau de la ville de Lima au Pérou et de Brasilia, au Brésil. Aujourd'hui, les principaux pays où SUEZ opère sont les suivants : Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Panama, Pérou.

a) Brésil

SUEZ développe ses métiers de gestion de l'eau auprès des clients municipaux comme SABESP à Sao Paulo et CEDAE à Rio, au travers de son entité Restor, spécialiste dans l'optimisation et l'efficacité des réseaux de distribution d'eau. Le Groupe dispose également d'une expérience robuste dans le traitement de l'eau industrielle, notamment dans les secteurs du pétrole et du gaz, du papier et carton, de la métallurgie ainsi que dans le secteur minier.

b) Chili

Le Groupe est présent au Chili, et fournit des services à un ensemble de clients municipaux et industriels. Les principales références de SUEZ au Chili sont les suivantes :

Aguas Andinas : Le Groupe est actionnaire de cette société qui fournit ses services à l'ensemble de la région métropolitaine de Santiago mais aussi à d'autres régions du pays à travers ses entités Aguas Cordillera et Aguas Manquehue.

La Farfana est la plus grande usine de traitement d'eaux usées d'Amérique Latine. Après un premier contrat « DBO » signé en 2001 suivi d'un contrat « O&M », le Groupe s'est engagé en 2017 sur de nouveaux travaux et une nouvelle période d'exploitation de la station pendant une durée de 10 ans. Cette station permet à la ville de Santiago du Chili de traiter 100 % de ses eaux usées, de valoriser les produits issus du traitement des eaux résiduaires en biogaz ou en engrais agricoles.

Mina Escondida : Dans le Nord du pays, cette mine de cuivre à ciel ouvert produit 8 % de la production mondiale du cuivre. C'est d'ailleurs la première mine de cuivre au monde en capacité de production. Située en plein désert d'Atacama, SUEZ lui permet, par la solution de clarification de l'eau de mer de sécuriser son approvisionnement en eau.

c) Colombie

En Colombie, les équipes de SUEZ assurent la production et la distribution de l'eau potable de la ville de Palmira ainsi que de Cartagena de Indias, au travers d'une société mixte avec la ville. Un total de près de 1,6 million de colombiens bénéficient ainsi des services du Groupe.

d) Mexique

Depuis plus de 30 ans, SUEZ est présent au Mexique, notamment dans les activités d'infrastructure de traitement de l'eau mais aussi dans la gestion des services d'eau (société mixte Aguas de Saltillo).

En 2016, ASIM, associant le groupe SUEZ (49 %) avec le groupe GBM (51 %) a renouvelé le contrat de service avec la ville de Mexico (gestion des nouvelles connexions, gestion des référencements et cadastre, suivi des compteurs d'eau, relation commerciale, service clientèle). En 2017, une option de rachat par SUEZ de la participation de GBM a été signée.

En août 2017, SUEZ a vendu sa participation dans le Grupo Ambiental Veracruz assurant la gestion du service de l'eau de la ville de Veracruz.

Durant l'année 2017, SUEZ a continué par ailleurs à développer le projet Rosarito (usine de dessalement en Basse Californie sous la forme d'un « DBOT »). Le démarrage de la construction est prévu courant 2018.

e) Panama

SUEZ est présent au Panama depuis 2008 et aujourd'hui 1,2 million d'habitants bénéficient des services du Groupe. Les principales références de SUEZ au Panama sont les suivantes :

- station d'épuration de Juan Diaz : en mai 2017, le Ministère de la Santé de la République du Panama (MINSA) a sélectionné SUEZ pour un contrat portant sur la réalisation de l'extension de la station d'épuration de « Juan Diaz » puis son exploitation. SUEZ a construit en 2009 la première phase de cette station traitant les eaux usées de la capitale du pays et l'exploite depuis 2011. Le nouveau contrat permettra de doubler la capacité de cette station ;
- Ciudad David : SUEZ a signé en août 2016, deux contrats « DBO » pour la conception et la réalisation de nouvelles infrastructures de traitement des eaux usées de la ville de David avec le client IDAAN (Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales).

f) Pérou

Le groupe SUEZ est présent au Pérou auprès des clients municipaux (SEDAPAL) comme auprès des industriels (industrie minière notamment).

SUEZ a annoncé fin 2016, en partenariat avec Brookfield Infrastructure, la conclusion d'un accord pour l'acquisition de deux entreprises (H2Olmos et Concesionaria Trasvase Olmos) œuvrant dans le cadre du projet d'irrigation de la vallée d'Olmos. Grâce à la mise en œuvre de nouvelles infrastructures et de services adaptés, celles-ci apportent les ressources en eau essentielles au développement de son agriculture et de son industrie agro-alimentaire. La mise en œuvre de cet accord a été suspendue en raison d'événements climatiques majeurs qui ont endommagé les installations.

4) Stratégie de développement

Le regroupement d'activités d'entités différentes sous un seul et même *leadership* par pays ainsi que le lancement de la marque unique en 2015 constituent deux forces majeures du Groupe pour saisir les opportunités commerciales dans cette région.

La stratégie du SUEZ en Amérique Latine repose sur trois piliers :

- SUEZ souhaite renforcer son positionnement dans ses métiers historiques de gestion intégrale du cycle de l'eau (Concessions, DBOT, Services) auprès des clients municipaux avec une offre plus intégrée ;
- le Groupe souhaite également développer son activité sur de nouveaux marchés comme les solutions avancées, le secteur agricole ou les « villes intelligentes » ;
- enfin, SUEZ prépare son développement ciblé sur le marché des déchets en Amérique Latine.

Il est à noter que le développement des activités auprès des clients industriels est essentiellement porté par la structure Water Technologies & Solutions, qui a été créée en 2017 suite à l'acquisition de GE Water.

6.5.3 Présentation des activités Recyclage & Valorisation Europe

L'Europe constitue le cœur de l'activité du Groupe dans le domaine des déchets. Les sociétés du secteur Recyclage et Valorisation Europe du Groupe ont contribué au chiffre d'affaires consolidé réalisé en 2017 à hauteur de 6,2 milliards d'euros. L'activité Recyclage & Valorisation Europe du Groupe est essentiellement exercée par SUEZ R&V France et ses filiales spécialisées, SUEZ R&R Belgique, SUEZ Deutschland, SUEZ Recycling & Recovery Netherlands, SUEZ Recycling & Recovery UK et SUEZ Recycling AB (ex-Sita Sverige) en Suède. En 2016, SUEZ avait créé Industrial Waste Specialties (IWS), spécialisée dans la valorisation et l'élimination des déchets dangereux en Europe.

SUEZ détient également SUEZ Organique (ex-Terralys) une filiale commune à SUEZ RV France et SUEZ Eau France, spécialisée dans le compostage et le traitement des boues en France.

Les sociétés du segment Recyclage et Valorisation Europe ont réalisé 50 % de leur chiffre d'affaires en France, 15 % au Royaume-Uni et 35 % dans le reste de l'Europe (UE et non-UE).

En Europe, en 2017, le Groupe a desservi par ses activités de collecte plus de 21 millions de personnes et près de 279 000 clients industriels et commerciaux ; le Groupe a collecté plus de 18 millions de tonnes et traité près de 31 millions de tonnes de déchets ménagers, industriels et d'activités de soins.

6.5.3.1 Recyclage & Valorisation France

Le Groupe intervient en France dans le domaine des déchets au travers de sa *business unit* R&V France, qui opère *via* SUEZ RV France et ses filiales.

1) Les spécificités du secteur des déchets en France

Le secteur français des déchets représente 16,7 milliards d'euros *(source : IFEN, 2015[1])*. Sur un total de plus de 345 millions de tonnes de déchets générés, 71 % proviennent des activités de la construction et de la démolition, 19 % sont issus des activités commerciales et industrielles, 9 % sont générés par les municipalités et les ménages tandis que 1 % sont des déchets issus de l'épuration des eaux usées et de la dépollution *(source : ADEME 2015)*. En ce qui concerne les déchets ménagers et assimilés, 26 % sont mis en centre de stockage, 35 % font l'objet d'un traitement thermique, 39 % sont recyclés ou font l'objet d'un traitement biologique *(source : Eurostat données 2014)*; le Groupe s'attend à ce que la part du recyclage s'accroisse dans le long terme.

En 2017, la Loi de finances rectificative 2016 a mis en place une nouvelle trajectoire TGAP jusqu'en 2025 en la ciblant uniquement sur les installations d'élimination. Le nouveau gouvernement au travers de son ministre d'État, Nicolas Hulot en charge de la transition écologique et solidaire, a fixé deux objectifs à atteindre en 2025 : 100 % de plastiques recyclés et un détournement de 50 % des déchets enfouis.

Fin 2017, le Ministère de la transition écologique et solidaire a lancé une réflexion visant à élaborer une feuille de route « Économie Circulaire » dont la publication est attendue en mars 2018, afin d'ancrer l'économie circulaire dans l'économie réelle. Très concrètement cette initiative vise à favoriser le développement de l'économie circulaire dans le secteur de la construction-démolition, de la collecte et du recyclage des biodéchets, et à assurer le développement de centres de tri « nouvelle génération » et des unités de combustion des CSR produits à partir des refus de tri.

Courant 2017, le National Sword chinois visant une forte restriction des exportations de déchets dont les papiers et les plastiques vers la Chine dès le 1er janvier 2018, a été perçu comme une réelle opportunité permettant de développer une filière de préparation de granulés plastiques en France, et plus largement en Europe.

Le Groupe s'est organisé pour anticiper les évolutions associées et en saisir les opportunités de développement. L'accroissement de la part de la valorisation et du recyclage, inscrit depuis quelques années au cœur de la stratégie du Groupe, est ainsi confirmé.

2) Description des activités de R&V France

R&V France intervient sur l'intégralité du cycle des déchets : collecte, tri, valorisation et élimination (valorisation matière, valorisation biologique, valorisation énergétique, stockage), dépollution des sols, épuration des eaux usées et maintenance industrielle.

SUEZ RV France est présente en France dans le domaine des déchets depuis sa création en 1919. Le Groupe dispose de capacités de traitement importantes, d'un portefeuille de contrats diversifié, d'une expertise particulière en matière de valorisation et de traitement (tri, recyclage, stockage, incinération, méthanisation), d'un maillage géographique couvrant l'ensemble du territoire national, et d'une capacité à innover en proposant des solutions de traitement et de valorisation nouvelles. R&V France est aujourd'hui présente auprès des collectivités, des entreprises et des PME PMI, dans les solutions de collecte innovantes, en proposant des modes de collectes alternatives, incitatives et de proximité ; dans la gestion et la valorisation des déchets ménagers et des entreprises, dans la valorisation matière des métaux ferreux et non ferreux, des papiers cartons, du bois, des plastiques et des composts issus de déchets ; et dans la production d'énergie – chaleur et électricité – à partir des déchets.

En 2017, la contribution de R&V France au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 3,1 milliards d'euros. Au 31 décembre 2017, R&V France employait 16 343 personnes.

En 2017, R&V France a fourni des services de collecte des déchets à près de 9,3 millions d'habitants et 73 579 clients commerciaux et industriels ; la société a traité plus de 18,8 millions de tonnes de déchets. Au 31 décembre 2017, SUEZ R&V France exploitait 68 plates-formes de compostage, 35 sites d'incinération (dont 34 ont la faculté de récupérer de l'énergie) et 427 stations de tri et de transfert.

Le Groupe a traité en 2017, près de 1 540 284 tonnes de métaux ferreux et non ferreux et a élargi son offre de services aux clients industriels tant en France qu'à l'étranger.

- **L'optimisation de la collecte des déchets**

En mai 2017, SUEZ a renouvelé le contrat de collecte des déchets ménagers de Rennes Métropole pour une durée de 6 ans grâce à une offre combinant des solutions écologiques et intelligentes. Rennes Métropole sera la 1re métropole de France à basculer l'ensemble de sa flotte de véhicules de collecte vers une motorisation alternative, le Gaz Naturel de Ville, moins polluante et moins bruyante. Ce contrat intègre également la mise en service de camions intelligents baptisés SmartTrucks®, équipés de capteurs, collectant en temps réel ou en continu, les données destinées à améliorer les services urbains : propreté urbaine, circulation, pollution de l'air ou sonore, sécurité, information aux habitants. Le concept du SmartTrucks® a également été retenu par la métropole du Grand Lyon dans le cadre du renouvellement du contrat de collecte.

(1) Estimation du total des dépenses courantes nationales pour la gestion des déchets.

Le groupe La Poste et SUEZ se sont rapprochés pour créer une société commune, Recygo, spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau en France métropolitaine. Cette société associant la proximité de La Poste et l'expertise de SUEZ en matière de recyclage, proposera une solution unique et innovante, accessible aux clients, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Son modèle est résolument circulaire, préservant les ressources, favorisant les emplois locaux et ancré dans les territoires.

SUEZ a lancé en novembre 2017 une nouvelle gamme de collecte innovante : après les kiosques « RECO » installés sur les parkings de supermarchés, la gamme s'élargit avec le « RecyclingVan » pour collecter les bouteilles en plastiques et gobelets sur les festivals ou autres manifestations et la « RecyclingBox » pour assurer cette même collecte au sein des locaux d'entreprises.

À Lyon, à Bordeaux, en Île-de-France, SUEZ a développé en 2017 la collecte et le transport fluvial des déchets en milieu urbain. Le transport de déchets par voie navigable est un acheminement économique qui répond aux enjeux environnementaux et apporte une solution innovante à la gestion des déchets en milieu urbain.

SUEZ a remporté le contrat de collecte du Sicoval dans l'Est toulousain, qui intègre de nouveaux services de collecte à la demande. Destinée à réduire la fréquence de collecte, la plateforme de pilotage « OPTI'OM » permettra de gérer à la demande et en temps réel la collecte des déchets ménagers. Ce contrat de 7 ans mettra par ailleurs en place une tarification incitative et un mode de rémunération pondérée (50 % à la tonne collectée, 50 % au nombre de services aux usagers), permettant à la collectivité de bénéficier directement de la baisse de fréquence et de tonnes.

Grâce à son maillage territorial important, SUEZ gérera la logistique des flux de capsules Nespresso sur toute la France pour optimiser leur valorisation. Le Groupe interviendra sur l'ensemble des déchetteries référencées pour massifier les flux et la logistique de ces déchets spécifiques.

- **La propreté urbaine**

SUEZ a remporté en avril 2017 le contrat de propreté urbaine des 1er et 2e arrondissements de la ville de Marseille, intégrant, le cantonnement manuel, la propreté mécanisée, la collecte des corbeilles, le nettoyage des tunnels, les marchés, les manifestations exceptionnelles, le désherbage, ainsi que la collecte de Noailles (Ordures ménagères, encombrants, locaux commerçants). Une offre modernisée qui vise à se développer dans d'autres métropoles.

- **La valorisation energetique et matière des déchets**

SUEZ remporte en mai 2017 la gestion du centre de valorisation organique de Lille avec une offre basée sur des engagements de performances énergétique et environnementale : l'augmentation forte de la production du biogaz et l'augmentation de 30 % du compost normé NFU pour favoriser le retour à la terre.

SUEZ remporte la gestion de l'Unité de Valorisation Énergétique de Créteil, basée sur une performance énergétique de 110 %. Le projet prévoit notamment la production d'énergies thermiques avec alimentation de serres et du réseau de chaleur urbain, la production d'électricité, la production de gaz vert, la production d'hydrogène pour la mobilité décarbonée ainsi qu'une gestion intelligente des camions et de leurs trajets.

SUEZ a lancé en juillet 2017 « DECOSET », le réseau de chaleur de l'écopôle « Econotre » avec la mise en œuvre de serres de culture de plants de tomates chauffées grâce à la valorisation énergétique des déchets ménagers du syndicat. Outre ce réseau de chaleur, sa production annuelle d'électricité est de 100 000 MWh, soit l'équivalent de la consommation énergétique domestique annuelle de 17 700 foyers. Une avancée permise grâce à une technologie nouvelle CHP+ développée et brevetée par SUEZ.

- **La production de biogaz**

Le centre de stockage de SUEZ à Saint-Maximin est devenu producteur de biométhane grâce à une technologie innovante de valorisation du biogaz en biométhane. Cette innovation, basée sur l'utilisation du procédé « WagaBox », permet d'améliorer l'efficacité énergétique des installations de stockage de déchets non-dangereux (ISDND), de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre. Ce biométhane est injecté dans le réseau urbain de distribution de gaz naturel local exploité par GRDF.

- **La gestion déléguée des déchets sur sites industriels**

Avec PSA, SUEZ renforce ses activités de *facility management* environnementales sur les sites de Metz et de Polaris, à travers des contrats de gestion déléguée des déchets de 3 ans. Intégré au cœur des lignes de production des usines, SUEZ intervient pour optimiser la collecte, améliorer la valorisation des déchets et leur gestion logistique, et créer des boucles courtes de recyclage.

SUEZ a remporté le contrat de gestion globale et déléguée des déchets (déchets dangereux et non dangereux) sur l'ensemble des sites de Sanofi en France. SUEZ permet ainsi au groupe Sanofi une approche intégrée de la gestion de l'ensemble de ses déchets sur des plateformes industrielles complexes dans le domaine de la chimie et de la pharmacie.

Avec Kingfisher, SUEZ a remporté un contrat cadre de 2 ans pour la gestion des déchets non dangereux de 100 sites.

- **Le nettoyage industriel des outils de production**

SUEZ a remporté un nouveau contrat de nettoyage de réacteur avec Nippon Shukubai grâce à une technique innovante qui réduit par 200 le temps passé au chargement des réacteurs

Dans le domaine du nucléaire, SUEZ a renouvelé et étendu son contrat auprès d'EDF pour le nettoyage et la maintenance de ses générateurs de vapeur pour les 6 prochaines années pour un montant de 60 millions d'euros. Intervenant en sécurité absolue lors des arrêts, les experts de cette activité nettoient les réacteurs jusqu'au générateur de vapeur.

- **Le désamiantage des sites et bâtiments**

SUEZ intervient pour le désamiantage des 300 logements de Bron pour un montant de 7 millions d'euros. Les équipes, certifiées et formées, extraient l'amiante en toute sécurité et en assure la traçabilité.

- **BTP**

SUEZ a élargi son offre de services aux entreprises du BTP avec Batireprise®, une gamme de solutions destinées aux distributeurs de matériaux, produits et équipements de construction à destination des professionnels qui ont, depuis le 1er janvier 2017, l'obligation d'organiser la reprise des déchets de leurs clients. SUEZ leur propose un accompagnement et des solutions personnalisés tels que l'installation de déchèteries directement sur leur site de distribution ou la prise en charge par SUEZ des déchets directement sur les chantiers, dans les dépôts ou *via* son site de e-commerce : Valoservices.

- **Digital**

R&V France met l'innovation au cœur de son développement et s'est doté en 2017 d'une Business Line Digital dédiée au développement de solutions et d'outils digitaux. S'appuyant sur ces nouvelles compétences, SUEZ a notamment lancé dans le courant de l'année :

- **Organix®**, la première place de marché digitale en France pour les déchets organiques. Cette plate-forme innovante permet de mettre en relation les producteurs de déchets organiques et les exploitants de méthaniseurs qui transforment ces déchets en énergie. Ils peuvent y effectuer de manière simple et sécurisée

des transactions, SUEZ assurant la logistique et le transport. Organix® a remporté le Prix de l'Innovation dans la catégorie « Technologie de rupture et numérisation » décerné lors des Assises Nationales des Déchets, en septembre 2017.

- **VaBene®**, une application gratuite unique en France destinée à faciliter la gestion des bennes sur les chantiers. Grâce à VaBene®, les professionnels du BTP ont la possibilité de commander, *via* un smartphone ou une tablette, une benne, son retrait ou encore sa rotation, le tout en 3 clics.
- **VALOVISIO®**, le premier centre de pilotage intelligent pour la gestion et la valorisation des déchets. VALOVISIO® est le point névralgique vers lequel convergent en temps réel les données générées (géolocalisation des camions de collecte et des conteneurs, taux de remplissage des conteneurs, avancement des tournées etc.) par les outils et capteurs connectés dont SUEZ a équipé ses véhicules, ses installations et ses conteneurs. Analysées en continu, ces données sont traduites en tableaux de bord et servent d'aides à la décision pour optimiser de façon très réactive les prestations, renforcer la sécurité et garantir une parfaite traçabilité des flux. Le premier centre VALOVISIO®, dédié aux services aux entreprises des régions Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur, est implanté à Caluire-et-Cuire, près de Lyon. Fin 2017, SUEZ a déployé son 10 000e capteur enregistrant le taux de remplissage des conteneurs d'apport volontaire. Ce dispositif connecté permet une gestion intelligente et optimisée des collectes.

Recyclage des déchets électriques et électroniques

SUEZ a accompagné Bouygues Telecom et ses partenaires, WWF France, Samsung et Recommerce sur une opération d'envergure nationale destinée à sensibiliser les citoyens au recyclage et au réemploi des téléphones portables usagés. Une collecte nationale a été organisée dans les boutiques de Bouygues Telecom à l'issue de laquelle SUEZ s'est chargé du recyclage des téléphones hors d'usage notamment par le biais de son usine de Feyzin.

Recyclage et valorisation des métaux ferreux

Boone Comenor Metalimpex (BCM), la joint-venture entre SUEZ et le groupe Renault conforte ses positions aussi en France avec la signature de 2 contrats majeurs (PSA Sochaux et GMD), et continue son développement à l'international à travers la signature d'un nouveau contrat avec Renault Nissan en Inde.

L'assainissement et la maintenance industrielle

SUEZ a remporté un contrat de curage d'un tunnel de stockage des eaux pluviales du SIAAP. Ce chantier de grande ampleur mesure 2 km de longueur sur 6,80 m de diamètre. L'objectif est d'évacuer 2 000 tonnes de boues.

Le Groupe estime que SUEZ est le premier acteur privé de la gestion des déchets en France (estimations internes).

6.5.3.2 R&V Royaume-Uni et Scandinavie

Le Groupe intervient au Royaume-Uni essentiellement au travers de sa filiale SUEZ Recycling & Recovery UK (ex-Sita UK). Le Groupe est également présent par ses activités de collecte et de traitement de déchets en Suède. En novembre 2016, le Groupe avait cédé l'intégralité de sa participation dans SUEZ Suomi Oy (Finlande).

En 2017, la contribution de la *business unit* R&V Royaume-Uni et Scandinavie au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 1,2 milliard d'euros ; la *business unit* employait 5 996 personnes au 31 décembre 2017.

A) LES SPECIFICITES DU SECTEUR DES DÉCHETS AU ROYAUME-UNI ET EN SUÈDE

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, le taux de recyclage des ménages se situe actuellement autour de 45 % et diffère selon les sources et les méthodologies. L'Union européenne a fixé un objectif d'au moins 50 % de déchets ménagers recyclés d'ici 2020 au Royaume-Uni. En substance, le taux de recyclage stagne depuis plusieurs années au Royaume-Uni.

Le volume de déchets municipaux biodégradables (BMW) envoyés en centre de stockage a continué de décroître pour atteindre 7,7 millions de tonnes en 2016, soit 22 % du volume enregistré en 1995 (l'Union européenne a donné pour objectif de réduire à 35 % les déchets municipaux biodégradables envoyés en centre de stockage d'ici 2020, par rapport au niveau de 1995).

Le taux de récupération des déchets non dangereux issus des activités de construction et démolition s'élevait à 89,9 % en 2014 au Royaume-Uni (l'Union européenne a fixé un objectif d'au moins 70 % de récupération de ce type de déchets d'ici 2020 dans le pays).

Le volume des déchets commerciaux et industriels (C&I) atteint aujourd'hui 27,7 millions de tonnes contre 32,8 millions en 2012.

Au total, le Royaume-Uni a généré 202,8 millions de tonnes de déchets en 2014. Plus de la moitié de ces déchets (59,4 %) était générée par les activités de construction, démolition et excavation et 13,7 % étaient générés par les ménages. Sur les 209 millions de tonnes de déchets qui sont entrés en phase de traitement final au Royaume-Uni en 2014, 44,5 % ont été récupérés (recyclage et valorisation énergétique inclus) et 23,1 % ont été envoyés en centre de stockage *(source : Defra - décembre 2017)*.

Suède

Le secteur des déchets en Suède représente environ 156 millions de tonnes de déchets. Dans ce pays de 10 millions d'habitants, ce chiffre s'explique par la part importante de déchets générés par les activités de l'industrie minière, de l'industrie du papier et du carton ainsi que le traitement des boues et le dragage. En 2015, la Suède a produit 4,7 millions de tonnes de déchets ménagers. Ce volume a augmenté de 4 % en comparaison à 2014. Seulement 0,7 % des déchets ménagers étaient mis en centre de stockage, 35 % étaient recyclés et 16 % étaient traités biologiquement, le solde était incinéré et produisait de l'eau chaude pour les systèmes de chauffage urbain et de l'électricité (48 %). En 2015, chaque habitant de Suède a produit 478 kg de déchets municipaux (+ 4 % en comparaison à 2014). Par ailleurs, la volonté du gouvernement est d'accroître le recyclage de déchets organiques issus des déchets ménagers. Le nombre de réacteurs au biogaz atteint le chiffre de 282, avec une capacité totale de production de 1,9 TWh de biogaz en 2015 *(source : Swedish Waste Management Report 2015, Biogasportalen.se)*.

B) DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE R&V ROYAUME-UNI ET SCANDINAVIE

R&V Royaume-Uni

R&V Royaume-Uni emploie plus de 5 000 personnes. Depuis sa création au Royaume-Uni en 1988, R&V Royaume-Uni développe des solutions innovantes et respectueuses de l'environnement pour les déchets industriels et ménagers. En 2017, R&V Royaume-Uni a géré plus de 6 millions de tonnes de déchets et desservi 1,5 million d'habitants et environ 34 000 clients commerciaux et industriels. Ses diverses activités sont guidées par une vision : concevoir une société où il n'y aurait plus de déchets. SUEZ a pour objectif de réduire l'impact environnemental des déchets en les recyclant et en essayant d'en extraire de la valeur. Le but est d'aider à créer une

économie circulaire dans laquelle la quasi-totalité des déchets aura une seconde vie et sera réutilisée, recyclée ou récupérée pour sa teneur énergétique. Cette approche donne à SUEZ un rôle majeur à jouer dans le débat sur les défis à venir dans l'industrie de la gestion des déchets en essayant d'anticiper les développements futurs et en cherchant à influencer les politiques nationales, pour une révolution des ressources.

R&V Royaume-Uni intervient sur l'ensemble du cycle des déchets. La société s'appuie sur l'expérience de SUEZ qui lui permet de prendre part à tous les appels d'offres sur ce secteur, et son expertise importante dans la fourniture de services de gestion des déchets aux collectivités locales à travers des contrats de *Private Finance Initiative* (PFI) et des partenariats publics-privés (PPP).

SUEZ Communities Trust a distribué plus de 100 millions de livres sterling depuis qu'il a entrepris en 1997 de financer une communauté soutenant des projets et des initiatives environnementales. SUEZ Communities Trust reçoit ses financements *via* le fonds gouvernemental des décharges communautaires – une partie de la taxe des centres de stockage collectée par R&V Royaume-Uni peut être redistribuée à SUEZ Communities Trust pour financer des projets d'intérêt public.

R&V Royaume-Uni a par ailleurs démontré sa capacité à renouveler ses contrats et à poursuivre le développement à travers des activités complémentaires :

- combustible solide de récupération (CSR) : R&V Royaume-Uni est maintenant l'un des principaux producteurs de CSR, issu du traitement des déchets commerciaux ;
- combustible issu des déchets (RDF) : les données publiées en 2015 par l'Agence de l'Environnement montrent que R&V Royaume-Uni est l'un des plus importants producteurs et exportateurs de RDF au Royaume-Uni, avec environ 240 000 tonnes exportées par an. Les RDF sont employés comme matière première dans les centrales énergétiques d'Europe continentale qui sont actuellement sous-utilisées ;
- bois valorisé : R&V Royaume-Uni est l'un des valorisateurs de bois les plus importants du Royaume-Uni. Une part importante du bois ne pouvant pas être recyclé est utilisé comme combustible (énergie et chaleur) dans une unité de valorisation énergétique (biomasse) exploitée par RWE en Écosse ;
- Climafuel : R&V Royaume-Uni fournit Cemex UK, l'un des principaux cimentiers anglais, avec du « Climafuel », un combustible alternatif issu des déchets commerciaux et industriels. R&V Royaume-Uni fournit actuellement Cemex à partir d'une unité de production de pointe située à Birmingham, et un deuxième site de production a été inauguré à Rugby (Warwickshire) en 2015. Les deux sites permettent de fournir aux cimenteries de Cemex jusqu'à 250 000 tonnes de Climafuel. Ces dernières sont autorisées à utiliser ce combustible pour 65 % de leurs besoins ;
- en 2017, R&V Royaume-Uni a gagné un contrat de 3,5 millions de livres sterling par an pour la collecte et le recyclage de déchets secs mélangés pour la municipalité de Hampshire ;
- en 2017, R&V Royaume-Uni a gagné un contrat d'une valeur totale de 69,6 millions de livres sterling (8,7 millions de livres sterling par an sur 8 ans) pour la collecte et le traitement des déchets pour la municipalité de Doncaster ;
- R&V Royaume-Uni a conclu un partenariat stratégique avec Foodbuy, la plus grande centrale d'achat au Royaume-Uni pour la gestion intégrale de ses déchets sur plus de 500 sites. Avec ce contrat d'une valeur estimée à 30 millions de livres sterling sur 5 ans, SUEZ s'occupera de la gestion de plus de 17 000 tonnes de déchets par an.

Le Groupe estime que R&V Royaume-Uni est le quatrième acteur privé au Royaume-Uni en termes de chiffre d'affaires (estimations internes).

R&V Suède

SUEZ Recycling AB (ex-Sita Sverige AB), filiale détenue à 100 % par le Groupe, intervient sur l'intégralité du cycle des déchets (incluant le tri des déchets chez les clients, la collecte, le prétraitement, le recyclage et le traitement de tous types de déchets à l'exception de ceux susceptibles d'être contaminés par des radionucléides issus d'une activité nucléaire, des installations d'incinération et du traitement des déchets électriques et électroniques). SUEZ Suomi Oy (ex-Sita Suomi), filiale détenue à 100 % par SUEZ Recycling AB, intervenant dans les domaines de la collecte, du tri et du recyclage des déchets, avait été vendue au fonds d'investissement finlandais Hartwall Capital Oy AB en novembre 2016.

En 2017, R&V Suède a desservi, par son activité de collecte presque 1,4 million de personnes et environ 24 000 clients commerciaux et industriels. Elle a traité plus de 1,4 million de tonnes de déchets. L'activité suédoise a connu une croissance en partie organique durant les dernières années, principalement au sein des segments commerciaux et industriels, en proposant des solutions de recyclage basiques mais aussi des solutions plus spécifiques et sur mesure. Elle a aussi connu une croissance au travers d'acquisitions stratégiques. R&V Suède a renforcé sa présence dans différentes régions du pays et dans les segments significatifs du recyclage et des déchets dangereux au sein de la production industrielle suédoise.

Événements marquants de 2017 :

- signature de nouveaux contrats de services commerciaux et industriels avec les principaux acteurs nationaux de l'industrie manufacturière, de la sidérurgie, du BTP, de la grande distribution ou encore du papier ;
- signature de nouveaux contrats avec des municipalités telles que Stockholm, Finspång, Staffanstorp, Norrtälje, Hammarö, Grums, Kil and Forshaga ;
- prolongation de nombreux contrats existants avec les clients locaux, nationaux et régionaux ;
- poursuite de l'expansion du Groupe dans le domaine de la dépollution des sols, conduisant à une augmentation du tonnage de sols contaminés traités ; avec la signature du premier contrat alliant décontamination des sols et assainissement de l'eau dans la province de Småland ;
- intégration réussie des activités d'Altransport à Linköping, acquises en mai 2016, spécialisée dans le recyclage des déchets et très active à l'échelle régionale ;
- commercialisation de la première déchiqueteuse mobile qui broie séparément les déchets papiers des petits objets électroniques (tels que les téléphones portables) sur le site de production du client ;
- démarrage d'une coopération avec la société FEAB, pour recycler 99 % des matériaux d'isolation en de nouveaux matériaux d'isolation d'air insufflé.

La concurrence sur le marché suédois devrait évoluer en raison de l'acquisition de IL Recycling par Stena Recycling en mars 2017 et de l'acquisition de Hans Andersson Recycling par Veolia en août 2017. Le secteur privé du déchet en Suède est tiré par un intérêt et un focus communs sur le recyclage et la valorisation matière (métaux, plastiques, bois et déchets organiques) ainsi que la valorisation énergétique qui devrait augmenter dans les prochaines années avec le projet d'économie circulaire proposé par l'Union européenne. La concurrence dans la collecte de déchets ménagers

est bien réelle et est intense dans certaines régions, principalement à cause du nombre élevé de concurrents (Reno Norge AS, Nordisk Återvinning, Ragn Sells, Ohlssons i Landskrona, Allmiljö.) et de nouveaux entrants (NorRen et NT Entreprenad).

6.5.3.3 R&V Allemagne et Benelux

Le Groupe intervient en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas au travers de ses filiales SUEZ Deutschland, SUEZ R&R Belgique, Lamesch (Luxembourg) et SUEZ Recycling & Recovery Netherlands. Bien qu'elles opèrent indépendamment sur leurs propres marchés, ces différentes filiales forment une *business unit* commune, R&V Allemagne et Benelux, qui leur apporte une valeur ajoutée au travers de diverses opérations centralisées, en particulier sur le partage des méthodologies et dans la standardisation (principalement sur la gestion du traitement des déchets, de l'énergie et la consolidation des volumes collectés). R&V Allemagne et Benelux peut ainsi traiter plus avantageusement sur le marché des matières premières secondaires. L'organisation peut aussi fournir une coordination centralisée et un partage des bonnes pratiques dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion d'actifs, les achats, la santé et la sécurité, ainsi que les affaires publiques, la communication et les aspects juridiques.

En 2017, la contribution de R&V Allemagne et Benelux au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 1,5 milliard d'euros. La *business unit* R&V Allemagne et Benelux employait 6 268 personnes au 31 décembre 2017.

A) LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR DES DÉCHETS EN ALLEMAGNE ET AU BENELUX

L'Allemagne, les Pays-Bas, le Luxembourg et la Belgique sont les leaders européens de la gestion et du recyclage des déchets, leurs cadres réglementaires sont bien plus avancés que la moyenne européenne. Ainsi, dans cette zone géographique, les déchets municipaux mis en centre de stockage représentent en moyenne seulement 1 % du total. La majorité des déchets municipaux est recyclé (en moyenne 60 %) ou fait l'objet d'une valorisation énergétique (en moyenne 40 %).

Les Pays-Bas présentent une forte densité de population, située dans un delta qui fut très tôt confronté à des problématiques environnementales. Aujourd'hui, plus de 80 % des déchets néerlandais sont recyclés et 16 % font l'objet d'une valorisation énergétique (le reste allant en centre de stockage). Le gouvernement a récemment annoncé l'ambition d'atteindre une économie « 100 % circulaire » d'ici 2050. Pour 2030, l'objectif est de réduire de moitié l'usage de matières premières telles que les minéraux, les énergies fossiles et les métaux. Le volume de déchet municipal résiduel devra être réduit à 100 kg par personne d'ici 2020, ce qui signifie que 75 % des déchets municipaux devront être collectés, triés et traités séparément.

En Allemagne et au Benelux, les déchets ne sont plus considérés comme tels, mais comme une « source de matières premières » secondaires, partie intégrante de l'économie circulaire. L'importance des déchets comme ressource secondaire devient une évidence alors que la dépendance vis-à-vis des matières premières augmente au niveau mondial. Le gouvernement allemand a créé une Agence pour les Matières Premières à la lumière de la rareté des ressources au sein de son économie. Le gouvernement néerlandais souhaite rendre son industrie plus concurrentielle en associant économie et durabilité. Il explore des solutions pour que le pays devienne la plaque tournante des ressources secondaires. Le gouvernement met également en avant le savoir-faire néerlandais dans la gestion des déchets et les technologies de recyclage outre-Atlantique. Le 28 décembre 2017, le nouveau plan national de gestion des déchets (LAP3) est entré en vigueur aux Pays-Bas. En Belgique, une nouvelle législation sur le tri est entrée en vigueur dans toutes les régions. Après avoir permis de diminuer les volumes de déchets ménagers résiduels à un niveau de 146 kg/an/personne, cette nouvelle loi prévoit que les industries, commerces et PME devront désormais trier 18 flux différents de déchets en Flandre et 14 en Wallonie. L'une des tendances de fond en Belgique est le succès rencontré par l'économie sociale/circulaire (magasins d'occasion), les *repair cafés* et les plateformes d'emprunts ou de partage telles que « Peerby », « Wejdelen »...

Dans un tel environnement, la tendance va vers une augmentation du tri à la source, le recyclage et une plus forte responsabilisation des producteurs, mais aussi vers des partenariats entre les acteurs de la gestion des déchets et les industries pour agir en circuit fermé. De plus, cela constitue un véritable challenge pour l'innovation, demandant plus de transparence pour la labellisation « développement durable » et va demander une plus forte prise de conscience de la part des citoyens sur leur consommation et l'élimination de leurs déchets. Il n'est pas improbable, que la tendance observée sur les marchés de SUEZ R&V en Allemagne et au Benelux ne soit qu'un aperçu de ce qui se profile pour le reste de l'Europe. Récemment, plusieurs initiatives autour de l'économie circulaire ont émergé. Leur objectif est de favoriser une prise de conscience de la rareté des ressources et de créer des exemples probants de recyclage en boucle fermée.

Allemagne

Le marché de l'incinération en Allemagne a été assez équilibré grâce à l'environnement économique favorable dans le pays et grâce aux importations du Royaume-Uni. Les usines d'incinération des déchets dangereux, quant à elles, ont atteint leur capacité maximale de traitement en raison des changements que connaît la filière. Cette situation devrait durer durant les prochaines années. Avec les récentes législations passées en Allemagne, notamment en matière d'emballage ou de déchets commerciaux, le gouvernement incite clairement le développement des activités de recyclage.

Benelux

Sur un total de plus de 133 millions de tonnes de déchets générés aux Pays-Bas, 68 % proviennent des activités de la construction et de la démolition, 22 % sont issus des activités commerciales et industrielles, 6 % sont générés par les municipalités et les ménages et 4 % sont issues de l'agriculture. Sur ce total, 4 % sont des déchets dangereux *(Eurostat 2017 – données 2014)*. Pour ce qui concerne les déchets ménagers, 48 % sont incinérés, 51 % valorisés et le solde est mis en centre de stockage *(source : Eurostat 2017 – données 2014)*. Les discussions autour des consignes sur les bouteilles en plastique ont abouti à la décision de maintenir le système en place (consigne pour les bouteilles de contenance supérieure à un litre). En complément, des frais de dépôt sont actuellement discutés pour les petites bouteilles en plastique et les canettes.

En Belgique, les discussions autour des frais de dépôt n'ont pas abouti : le système n'a été adopté par aucune région.

Sur un total de 56 millions de tonnes de déchets générés en Belgique, 30 % proviennent des activités de la construction et de la démolition, 59 % sont issus des activités commerciales et industrielles et 10 % sont générés par les municipalités et les ménages et 1 % par l'agriculture *(Eurostat 2017 – données 2014)*. Sur ce total, 5 % sont des déchets dangereux *(Eurostat 2017 – données 2014)*. Pour ce qui concerne les déchets ménagers, 1 % est mis en centre de stockage, 44 % sont incinérés, et 55 % sont recyclés ou récupérés *(source : Eurostat 2016 – données 2014)*.

B) DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE R&V ALLEMAGNE & BENELUX

Allemagne

SUEZ Deutschland a desservi par ses activités de collecte près de 4,7 millions de personnes et près de 24 500 clients commerciaux et industriels en 2017 ; SUEZ Deutschland a traité près de 1 million de tonnes de déchets. Le Groupe estime être le quatrième acteur privé en Allemagne pour les activités de Recyclage et Valorisation.

La présence du Groupe est concentrée sur les parties Ouest et Sud de l'Allemagne, en particulier dans le domaine des services de collecte aux municipalités et de collecte sélective. Il dispose par ailleurs d'une position forte dans la région de Leipzig dans le domaine de l'incinération grâce au site de Zorbau ainsi que dans le tri des emballages ménagers au travers de son site, récemment modernisé, d'Ochtenburg près de Koblenz,.

L'important panel de services tels que SUEZ.scope®, SUEZ.drive®, SUEZ.connect et le secteur du e-commerce (B2C Shop, White Label Shop, B2B Portal) ont contribué au succès du Groupe en 2017 :

- SUEZ.scope® accompagne les clients dans l'optimisation de leurs processus et de leur gestion des déchets. L'analyse fournie prend notamment en compte la gestion interne des déchets et par conséquent couvre une large partie des coûts de la chaîne de valeur. Les solutions issues de l'analyse vont de la simple modification de structure de la collecte interne jusqu'à la mise en place de technologies de valorisation innovantes. SUEZ.scope® a permis la conquête d'un nombre significatif de clients clés industriels et commerciaux représentant un potentiel de chiffre d'affaires total de plusieurs millions d'euros ;
- SUEZ.drive® inclut les différents moyens de gestion des installations, comme la gestion des points de collecte des déchets, la gestion des appels d'offres, la gestion des comptes, etc. En 2016, la gamme de services avait été étendue et certains accords commerciaux importants avaient été conclus (par exemple, la prolongation de contrat avec BP et la signature d'un nouveau contrat avec Benteler).

En 2017, la contribution de SUEZ Deutschland au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 506 millions d'euros. SUEZ Deutschland emploie 1 802 employés équivalent temps plein (ETP) et couvre approximativement 18 % du territoire allemand à travers ses activités. Grâce à SUEZ.connect, SUEZ Deutschland a accès à un réseau national d'entreprises dans le domaine du recyclage et de la gestion des déchets qui couvre approximativement 65 % du territoire allemand. SUEZ.connect gère de manière centralisée plus de 350 partenaires et sous-traitants affectés aux opérations de SUEZ.shop et au service des clients nationaux.

Pays-Bas

SUEZ Recycling & Recovery Netherlands intervient sur l'intégralité du cycle des déchets : en 2017, SUEZ Recycling & Recovery Netherlands a desservi, par ses activités de collecte, près de 1,1 million de personnes et 71 342 clients commerciaux et industriels ; SUEZ Recycling & Recovery Netherlands a traité plus de 752 000 tonnes de déchets. SUEZ Recycling & Recovery Netherlands est le deuxième acteur privé en termes de chiffre d'affaires aux Pays-Bas (estimations internes).

L'unité de génération d'électricité à partir des déchets de Roosendaal (ouverte en octobre 2011), dans le sud des Pays-Bas, traite plus de 336 000 tonnes de déchets par an et produit de l'énergie pour 70 000 foyers. La ligne de tri d'emballages plastiques ménagers à Rotterdam (ouverte en 2011) a été étendue en 2015. Cette installation permet le tri de 100 000 tonnes d'emballages plastiques. Afin d'être présent sur l'ensemble de la chaîne de production, SUEZ Recycling & Recovery Netherlands et Chemelot Ventures ont ouvert en 2016 une nouvelle usine durable de fabrication de polymères. QCP (Quality Circular Polymer) est une usine innovante qui produit des matériaux de haute qualité à destination de l'industrie des polymères. En 2017, SUEZ a augmenté de 45 à 50 % sa participation dans QCP. La participation restante de 50 % a été acquise par LyondellBasell. En 2017, R&V Netherlands a créé une joint-venture avec Kempenaars Recycling nommée SK Polymers. Cette entreprise a pour but de traiter les déchets plastiques solides provenant de clients municipaux. R&V Netherlands travaille sur l'ensemble de la chaîne de valeur (en amont et en aval) en développant davantage de projets de recyclage (de niche) comme la valorisation du marc de café.

R&V Netherlands permet également à ses clients de mieux gérer le coût total de la gestion des déchets et les soutient activement dans la création de ressources sur l'ensemble de leur chaîne de valeur.

Belgique

R&V Belgique est, selon les estimations du Groupe, le leader dans le secteur des déchets en Belgique grâce à ses positions très fortes dans les activités de collecte et de traitement, notamment pour les déchets des activités industrielles et commerciales. Le changement de nom de SUEZ a été une étape importante pour apporter aux clients des solutions concrètes pour faire face aux nouveaux enjeux de la gestion de la ressource à travers le modèle d'une économie circulaire. R&V Belgique a desservi en 2017 presque 3 millions d'habitants et 49 450 clients commerciaux et industriels.

Avec le nombre croissant des canaux de vente, les interactions avec les clients sont de plus en plus nombreuses, notamment à travers des blogs, des enquêtes, des discussions de groupe, etc.

Le marché belge est influencé par plusieurs changements : les grandes entreprises industrielles se reconcentrent sur la croissance économique, les entreprises commerciales cherchent des solutions pour se conformer à la nouvelle réglementation plus stricte sur le tri des déchets et le secteur public a de moins en moins recours à l'externalisation des services de gestion des déchets. Comme dans les années passées, l'influence de la responsabilité élargie des producteurs ne cesse de croître également.

Le développement « en ligne » de SUEZ Recyclage et Valorisation en Allemagne & Benelux

Depuis 2015, toutes les activités Recyclage et Valorisation de SUEZ aux Pays-Bas et en Belgique ont intégré SAP comme système ERP. De plus, l'utilisation d'outils de e-commerce va se développer davantage dans les prochaines années. Les boutiques en ligne locales de ventes en ligne ont des niveaux de maturité différents mais se développent toutes rapidement et sont systématiquement portées par d'autres activités en ligne (blogs...).

- www.SUEZ-containerdienst.de : offre des services aux déchets pour les clients particuliers, service lancé en 2012. Performance en 2017 : 90 400 visiteurs/1 650 commandes contre 78 000 visiteurs/1 400 commandes en 2016. Les clients se montrent satisfaits de ce service, attribuant une note de 4,73/5 au site. Des efforts ont été réalisés pour augmenter le taux de conversion à travers des nouvelles améliorations (paiement disponible par Paypal et carte de crédit) ;
- www.bauschuttcontainer.de : services aux déchets pour les clients particuliers *via* d'autres boutiques en ligne, devenu en deux mois et demi l'un des référenceurs les plus importants du site sita-shop.de (lancé en septembre 2015). En 2017, 52 commandes y ont été effectuées, contre 22 en 2016 ;
- www.SUEZ.recircle.de : portail B2B lancé en novembre 2015 et dont l'objectif est d'atteindre des clients professionnels à travers la publication de contenu spécialisé dans le recyclage et

la valorisation. Pour 2018, l'objectif est de transformer ce portail B2B existant afin d'attirer davantage de clients potentiels sur le site grâce à un contenu de qualité et de générer un contact commercial ;

- SUEZ.nl Webshop, www.bouwbakkie.nl et rolbakkie.nl de SUEZ R&R Netherlands ont augmenté leur chiffre d'affaires de 10 % en 2017. Les clients industriels belges ont désormais la possibilité d'accéder à leur portail client en ligne ;
- l'application QR-code, lancée en Belgique et qui permet aux clients en ligne de demander le ramassage de leurs poubelles, prévenir de leurs absences ;
- www.container4home.be : boutique en ligne pour particuliers, lancée en 2016 ;
- SUEZ webshop Belgique a été lancée à l'échelle nationale pour les petites entreprises et les particuliers.

SUEZ Deutschland a développé, dans le cadre du projet « Easy Rider », trois nouvelles fonctionnalités pour les systèmes informatiques embarqués à savoir la fonction caméra, le traçage de conteneurs *via* QR-code et le système de pesée embarqué, menant à un processus opérationnel encore plus digitalisé.

SUEZ Deutschland analyse actuellement les solutions de Rubicon permettant le traçage des véhicules municipaux.

En Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas, un portail en ligne pour les clients B2B est actuellement en cours de développement. Les clients pourront désormais gérer leur compte en ligne à tout moment et sur tout appareil. Ce portail est destiné à améliorer l'expérience client, à renforcer le positionnement de marque de SUEZ sur le marché et à fournir un socle pour les innovations digitales futures et une capacité de vente en ligne. Le lancement d'une première version MVP *(Minimum Viable Product)* a eu lieu en décembre 2017.

6.5.3.4 IWS

Le Groupe intervient sur le marché des déchets dangereux au travers de ses différents sites répartis à travers l'Europe. L'ensemble des actifs de traitement de déchets dangereux de SUEZ en Europe (Pays-Bas, Belgique, Allemagne, France, Italie, Espagne) et la gestion des flux de déchets dangereux sont regroupés depuis 2016 au sein d'une *business unit*, Industrial Waste Specialities (IWS), au sein de la Division Recyclage & Valorisation Europe. IWS consolide toute l'activité relative aux déchets dangereux pour le Groupe en Europe. La force commerciale dédiée d'IWS développe une expertise permettant de répondre aux exigences tant économiques qu'environnementales des grands clients industriels. En alliant des offres généralistes à des offres spécialistes dans le domaine de la valorisation des déchets, SUEZ répond aux besoins d'intégration européenne et de traçabilité caractéristiques de la demande des grands acteurs des différents secteurs industriels européens.

La création de IWS répondait à différents objectifs du groupe SUEZ. Tout d'abord, IWS permet de mieux servir les clients industriels, en premier lieu ceux organisés au niveau européen, et de construire une stratégie de développement ambitieuse et globale sur ce segment. Ce recentrage sur le métier du déchet dangereux permet également d'augmenter les synergies sur les sites de traitement du Groupe répartis à travers l'Europe et contribue à la création de valeur par une utilisation optimale des capacités disponibles à une échelle européenne, les déchets pouvant traverser les frontières à des fins de valorisation.

La production industrielle en Europe est aujourd'hui en phase de relance, IWS, est ainsi un acteur majeur de la forte ambition de SUEZ sur le segment industriel. En 2017, la contribution d'IWS au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 415 millions d'euros. IWS employait 1 505 personnes au 31 décembre 2017.

A) LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR DES DÉCHETS DANGEREUX EN EUROPE

Le marché global des déchets dangereux est de l'ordre de 50 millions de tonnes (hors déchets miniers) et de 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur des segments clients divers (chimie, mines, pharmacie, énergie, BTP, pétrochimie, métallurgie...). Le marché est globalement en situation de sous-capacité et entraîne une augmentation des prix de traitement. Cette situation devrait se maintenir dans les années à venir du fait de l'absence de nouvelles capacités d'incinération, de la tendance à la fermeture d'unités internes de certains industriels et de l'absence d'évolutions prévisibles fortes sur des méthodes de traitement autres (co-incinération, stockage...). Le marché est globalement stable en termes de volumétrie depuis 5 ans.

Le marché des déchets dangereux s'appuie sur une règlementation internationale qui encadre très fortement et limite substantiellement les exportations des déchets dangereux en dehors de la zone Europe (Convention de Bâle...). La zone européenne est donc l'échelle pertinente d'action car les déchets peuvent voyager dans cette zone, notamment afin d'être valorisés (Directive cadre Déchets etc.). Les réglementations nationales impactent également les activités de déchets dangereux. Globalement la législation évolue dans le sens d'un renforcement des contrôles et des contraintes. La règlementation pousse également vers davantage de valorisation pour développer l'économie circulaire.

Avec la multiplication des chantiers urbains (reconquête de friches industrielles et urbaines, grands travaux de transports...), les volumes de terres excavées augmentent substantiellement (+ 10 millions de tonnes de terres pour les tunneliers du Grand Paris). Dans le même temps la règlementation en France demande à l'avenir à ce que 70 % de ces volumes soient valorisés. Ceci demande de s'appuyer sur une expertise terre forte et des outils de traitement et valorisation divers et de proximité.

Allemagne

Un marché ouvert relativement stable sur le plan industriel avec un réseau d'outils de traitement en sous-capacité. Des acteurs allemands importants, y compris avec du *in-house* des acteurs industriels sur des parcs industriels et des acteurs publics. C'est dans ce cadre que SUEZ a jugé prioritaire de se doter d'un outil de traitement des déchets dangereux en Allemagne.

Danemark/Scandinavie

Un marché plutôt fermé, dominé par un acteur unique.

Belgique & Pays-Bas

Des marchés qui accordent de l'importance au principe de proximité pour le traitement, sans être complètement fermés à l'exportation. Ils sont ouverts à l'importation et la concurrence est consolidée.

Royaume-Uni et Irlande

Un marché en sous-capacité de traitement et en transition dominé par les incertitudes associées au Brexit.

Italie

Le troisième marché européen des déchets dangereux est dominé par le Nord (Lombardie notamment) et la Sicile. L'Italie est tournée vers l'exportation (environ 15 %) du fait de la faible capacité de valorisation énergétique liée à une législation peu favorable et des blocages politiques/publics locaux importants (phénomène « NIMBY »).

Espagne

L'Espagne retrouve un dynamisme économique profitable à la croissance du marché. La règlementation a évolué avec un renforcement de la valorisation (influence « Économie circulaire ») et une consolidation en cours d'un marché fragmenté.

France

Le deuxième marché européen, structuré par trois grands acteurs historiques et matures dont les fondamentaux économiques restent bien orientés. De ce fait, il s'agit d'un marché qui n'a pas connu d'opérations de consolidation significative. Une surcapacité relative de traitement du fait de la décroissance du tissu industriel, qui a favorisé les importations de déchets dangereux des pays limitrophes ou plus éloignés.

B) DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECYCLAGE ET VALORISATION AU SEIN DE INDUSTRIAL WASTE SPECIALITIES (IWS)

40 % des déchets dangereux traités en dehors de sites de production sont gérés par 6 acteurs importants. IWS est le numéro 3 sur le segment des déchets dangereux en Europe mais l'un des seuls à avoir une telle couverture industrielle et commerciale à l'échelle européenne

Le marché représente davantage une somme de segments particuliers du fait de la diversité des secteurs producteurs de déchets et donc des déchets produits. IWS répond à cette problématique en ayant un large panel d'outils de traitement. IWS dispose de plus de 60 outils divers afin de collecter, trier, regrouper, transférer, préparer, recycler, valoriser ou stocker l'ensemble des déchets dangereux (à l'exception des déchets radioactifs). IWS a notamment la particularité de préparer des combustibles pour les cimentiers. En Europe, tous déchets industriels dangereux confondus, sa capacité de valorisation et d'élimination est de près de 3 millions de tonnes par an. IWS a également une capacité à se projeter en dehors de l'Union européenne sur des activités de remédiation de sites et sols pollués et à importer des déchets spécifiques pour les faire traiter sur sites en Europe.

Cette diversité permet également de répondre à la demande de plus en plus prégnante des clients pour la valorisation de leurs déchets. Ainsi, sur les terres excavées, grâce à l'expertise travaux de remédiation acquise au fil des ans à travers l'Europe, le développement d'outils comme « Neoter » adaptés aux nouvelles conditions du marché des terres et une expertise de *waste flow* qui optimise les exutoires de traitement, IWS permet au Groupe de se développer sur ce segment porteur (Qatar, Amsterdam...).

Dans les faits marquants de 2017 qui peuvent être soulignés :

- **Renforcement du partenariat stratégique avec Dow par l'acquisition d'une unité de traitement de déchets dangereux en Allemagne et la fourniture sur le long terme de services environnementaux**

  SUEZ a ainsi développé son réseau d'unités de valorisation de déchets en Europe et renforcé encore sa présence auprès des grands clients industriels. Située dans le parc industriel de Schkopau (Dow ValuePark®), près de Leipzig en Allemagne, l'unité acquise est composée d'un four tournant dédié au traitement des déchets dangereux et d'un sécheur de boues. Elle traite tant les déchets solides que les déchets liquides, produits par Dow et par d'autres industriels implantés dans la région, permettant ainsi la fourniture de vapeur aux industriels de la plateforme.

- **Renouvellement du partenariat avec Adisseo**

  Adisseo est un des leaders mondiaux dans le secteur de la nutrition animale. Dans le cadre de ses activités, l'industriel synthétise un acide aminé, la méthionine. Ce processus est réalisé sur ses principaux sites de production en France, situés sur la plateforme industrielle de Roches-Roussillon et à Commentry.

  Le renouvellement du partenariat porte sur deux contrats :

  - SUEZ assure *via* IWS le traitement des déchets dangereux, les eaux mères de méthionine, au sein de son usine de Roussillon ;
  - SUEZ assure également la gestion de l'ensemble des déchets, de leur prise en charge à leur valorisation, sur 4 des sites de production d'Adisseo situés à Roches-Roussillon, Commentry, Bayonne et Toulouse.

  Grâce à un seul interlocuteur et une démarche continue de progrès, le Groupe accompagne Adisseo dans l'amélioration de sa performance.

- **Gain d'un contrat majeur de dépollution des sols au Moyen-Orient**

  D'un montant de 107 millions d'euros, ce contrat prévoit la réhabilitation de 400 hectares de lagons situés dans la région d'Al Rayyan, au sud-ouest de Doha (Qatar), afin d'améliorer et de préserver le milieu environnemental de la région. Chaque jour, depuis 2006, près de 4 000 m³ d'eaux usées municipales et industrielles non traitées issues de la zone industrielle de Doha étaient déversées dans la lagune. D'ici mi-2020, IWS assurera la dépollution sur site avec une unité de « désorption thermique » qui permet de traiter les sédiments les plus pollués. IWS est un expert de la dépollution des sols en Europe où il dépollue plus de 2 millions de tonnes de terres par an. Ce nouveau projet constitue à ce jour le plus important contrat remporté par le Groupe dans la dépollution des sols et sa première référence majeure au Moyen-Orient. L'expertise apportée par IWS a été déterminante au succès global de l'offre.

- **SUEZ, avec Cemex, sont devenus partenaires de la première offre digitale de traitement et valorisation des matières de chantier lancée par Hesus**

  En réponse aux enjeux de valorisation des déchets du BTP et d'aménagement des territoires, Hesus a conçu la plateforme digitale « Hesus Store » pour faciliter les échanges de matériaux et de terres entre les chantiers, ainsi que le recyclage, le traitement et l'évacuation des matières non réutilisables. SUEZ et Cemex sont les premiers industriels à apporter leur expertise.

- **SUEZ accompagne la ville d'Amsterdam dans sa démarche d'aménagement urbain durable**

  Amsterdam a confié à SUEZ la dépollution et la réhabilitation du quartier de Amstelkwartier, situé à l'est de la capitale. Ce contrat, d'un montant total de 5 millions d'euros, vise à accompagner, pour une durée de 2 ans, la ville dans son projet de reconquête urbaine, en transformant l'ancienne zone d'activités industrielles en un nouvel espace public. IWS apporte cette expertise de reconquête des friches urbaines et industrielles aux collectivités sur l'ensemble de l'Europe.

- **Autres succès commerciaux**

  - **BASF/Remondis (Allemagne) :** 3 800 tonnes d'eaux salines et de solvants traités,
  - **Prada Milano (Italie) :** traitement de sols pollués pour plus d'un million d'euros,
  - **Défense (Belgique) :** remédiation de sols sur des terrains de l'OTAN
  - **Akzo (Pays-Bas) :** plus de 1,2 million d'euros sur 2 ans pour le traitement des solvants chlorés,
  - **Polimeri (Bulgarie) :** 2 700 tonnes chlorées pour plus de 1 million d'euros,
  - **Sanef (France) :** travaux de désamiantage sur l'autoroute A16 (38 000 tonnes) pour 4 millions d'euros sur 4 ans,

- **Bouygues (France) :** Grand Paris (T2A) pour environ 3 millions d'euros,
- **Sanofi (France) :** renouvellement et extension de la gestion des déchets pour presque 10 millions d'euros sur 4 ans,
- **BASF Genay (France) :** Gestion Globale et Déléguée 3 ans,
- **Thales (France) :** remédiation pyrotechnique.

6.5.4 Présentation des activités du Groupe à l'International

Hors d'Europe, le Groupe exerce ses activités d'opérateur dans les domaines de l'eau et des déchets dans plus de 15 pays. Fruit d'un développement sélectif, cette position se structure principalement autour d'une présence forte dans cinq régions :

- Amérique du Nord ;
- Asie & Océanie ;
- Afrique, Moyen Orient et Inde ;
- Australie ;
- Italie, Europe Centrale et Orientale.

Une organisation commune entre les activités eau et déchets a permis la mise en œuvre de synergies de coûts de fonctionnement, de proposer des offres communes et de s'appuyer selon les pays sur le développement commercial déjà réalisé par chacun des métiers, par exemple en Chine et en Australie.

Au 1er janvier 2015, SUEZ avait fait évoluer l'organisation de sa division International afin de renforcer sa dynamique commerciale et accélérer la poursuite de son développement à l'international dans l'ensemble des métiers du Groupe.

La division International est organisée autour de cinq *business units* géographiques : Amérique du Nord, Asie, AMEI (Afrique, Moyen-Orient, Inde), Australie, et ICEE (Italie, Europe Centrale et Orientale) pour renforcer l'efficacité commerciale et la proximité avec les clients locaux ; et de quatre lignes métiers : Services Eau, Services Déchets, DBO *(design, build, operate* : conception, construction et exploitation d'installations de traitement d'eau) et Solutions Industrielles pour capitaliser sur l'ensemble des expertises du Groupe. Chaque *business unit* et ses équipes multidisciplinaires ont ainsi pour mission de gérer et développer, sur leur territoire, l'ensemble des activités du Groupe pour les clients municipaux et industriels.

Cette organisation vise à créer et développer une dynamique de croissance et à atteindre les priorités stratégiques du Groupe à l'international par le renforcement des activités dans les pays où le Groupe est présent, l'implantation sur de nouveaux territoires à fort potentiel et le déploiement de nos métiers au plus près des besoins de nos clients.

À compter du 1er janvier 2017, dans une dynamique de renforcement de la logique géographique de l'organisation, l'ensemble des activités du Groupe en Amérique latine ont été regroupées au sein d'une même *business unit* rattachée à la division Eau Europe tandis que les activités en Italie, Grèce, Europe Centrale & Orientale et CEI ont rejoint la division International.

6.5.4.1 Les activités du Groupe en Amérique du Nord

A) ÉTATS-UNIS (EAU)

Le Groupe est actif dans la gestion de l'eau et de l'épuration des eaux usées aux États-Unis à travers SUEZ North America et ses filiales détenues à 100 %, SUEZ Water Inc. et SUEZ Water Advanced Solutions (ex-USG).

SUEZ Water Inc. (ex-United Water) est présent dans 18 États, principalement dans le Midwest et le Nord-Est du pays, et intervient dans deux types d'activités :

- les activités « régulées » (essentiellement dans le domaine des services liés à l'eau potable) : les opérateurs sont propriétaires de leurs actifs de production/traitement d'eau ; ce secteur se caractérise entre autres par une intensité capitalistique forte et un risque financier plus faible, dans la mesure où les tarifs sont fixés par les régulateurs *(Public Utility Commissions)* des 50 États, en tenant compte entre autres des investissements devant être réalisés ;
- les contrats de services (essentiellement dans le domaine des services liés au traitement de l'eau, à l'épuration des eaux usées et à la gestion des réseaux) : les opérateurs concluent avec les municipalités un contrat d'exploitation et de maintenance relatif aux sites de traitement ou autres actifs dont ces municipalités sont, et demeurent, propriétaires ; ce secteur se caractérise entre autres par une faible intensité capitalistique et des marges plus faibles ; la durée de ces contrats est généralement comprise entre trois et vingt ans bien que des contrats d'une durée supérieure aient également été signés. SUEZ Water Inc. a participé récemment à des contrats de concession d'une durée de 40-50 ans (Bayonne dans le New Jersey et Middletown, en Pennsylvanie) pour lesquels il a réalisé un partenariat avec le groupe financier Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR), prenant une part de 10 % dans la concession. SUEZ Water Inc est devenu ainsi l'exploitant du concessionnaire, gérant et mettant en place les investissements long terme d'amélioration financés par KKR. En 2017, KKR a vendu ses parts à Argo infrastructure et SUEZ Water Inc. a également vendu la majorité de ses parts et détient à présent 1 % des parts de la concession. Ce *business model* génère un intérêt croissant de la part des municipalités.

En 2014, SUEZ Water Inc. avait signé un contrat d'exploitation de 20 ans pour la gestion de l'intégralité du système d'épuration des eaux usées du comté de Nassau, Long Island, dans l'État de New York, représentant une population de 1,1 million d'habitants. Ce contrat, représentant un montant total de 61,7 millions de dollars, est le plus important contrat d'O&M aux États-Unis et a doublé le carnet de commande de SUEZ Water Inc. pour les contrats de services. L'exploitation complète est effective depuis le 1er janvier 2015.

En 2017, ces activités ont contribué au chiffre d'affaires consolidé du Groupe à hauteur de 940 millions d'euros, dont 46 % provenant des activités régulées, 21 % des contrats de service, 18 % d'Advanced Solutions et 15 % des solutions de traitement de l'eau. Au 31 décembre 2017, SUEZ North America employait environ 2 750 personnes. Cette *business unit* a développé un portefeuille équilibré entre ces deux activités clés, régulées et non régulées, considérées comme complémentaires par le Groupe.

SUEZ North America continue de détenir 8 % du secteur privé de la production et de la distribution d'eau potable et de l'épuration des eaux usées aux États-Unis (en termes de chiffre d'affaires).

En 2017, SUEZ Water Inc. détenait un portefeuille de 15 activités « régulées » dans six différents États. Les activités non régulées concernaient 74 contrats de services allant jusqu'à 20 ans d'opérations.

Le Groupe estime être le second acteur privé[1] du secteur de l'eau aux États-Unis en termes de chiffre d'affaires cumulé des deux principaux domaines d'activité (« activités régulées » et contrats de services). Le Groupe estime que les opérateurs privés détiennent environ 8 % du secteur des activités d'exploitation. Ce secteur se caractérise par une stabilité à long terme et des attentes croissantes en termes de qualité et de services. Il est très fragmenté (comptant près de 52 000 systèmes d'approvisionnement en eau et environ 17 000 systèmes d'épuration des eaux usées) et présente de fortes opportunités de consolidation.

B) CANADA (DÉCHETS)

En 2014, le Groupe a réalisé l'acquisition des 40 % restants d'Aecom Technology, après en avoir détenu 60 % depuis 2008. Cette entreprise dispose de contrats de gestion significatifs en Alberta, exploitant le site de compost d'Edmonton et l'incinérateur de déchets toxiques de Swan Hill. Le contrat d'Edmonton a été renouvelé pour une durée additionnelle de cinq ans et un nouveau contrat a été gagné avec la ville début 2014 pour l'exploitation du site de valorisation des matériaux. En 2017, SUEZ North America a participé à des appels d'offres pour des nouveaux projets de services intégrés au Canada, dont des projets DBO pour des nouvelles usines de traitement de déchets organiques séparés à la source, avec des partenaires spécialisés dans l'ingénierie, la construction et les technologies.

6.5.4.2 Les activités du Groupe en Asie

En 2017, la contribution des sociétés évoluant dans la *business unit* Asie au chiffre d'affaires du Groupe s'est élevée à 426 millions d'euros. Le Groupe y employait 2 589 personnes au 31 décembre 2017.

Eau

Le Groupe est présent en Chine, *via* sa concession de gestion de l'eau de Macao, et ses 32 filiales constituées avec des collectivités locales, pour la production et la distribution d'eau potable, l'épuration des eaux usées et le traitement des boues. Il intervient à travers différents types de contrats comme le BOT, pour la construction et la réhabilitation d'usines de traitement d'eau, l'exploitation et la maintenance (O&M) et la concession.

Le Groupe détient un contrat de concession dévolu par le Gouvernement de la Région administrative spéciale de Macao, pour la fourniture de services d'eau. Ce contrat a débuté en 1985 (pour une durée de 25 ans) et a été renouvelé en novembre 2009 pour 20 années supplémentaires.

Le Groupe intervient en Chine dans le domaine de l'eau principalement à travers la société commune Sino-French Holdings créée en 1985, qui réunit depuis 1998 d'une part SUEZ et Lyonnaise Asia Water Limited, et d'autre part Beauty Ocean Limited, dont les obligations sont garanties par New World Infrastructure Limited. Cette organisation a été modifiée depuis le début de l'année 2017 comme décrit dans la section 6.3.2.2 (B). Suite à la création de SUEZ NWS en janvier 2017, Sino-French Holdings ainsi que toutes les autres entités opérationnelles ont été intégrées dans la nouvelle organisation, ayant SUEZ comme actionnaire majoritaire à 58 %.

Le Groupe continue de renforcer sa présence en Chine grâce à sa politique de partenariat et *via* le gain de contrats majeurs auprès des clients municipaux et industriels :

- le Groupe a mis en service l'usine de production d'eau industrielle, l'usine de traitement des eaux usées, ainsi que l'incinérateur pour les déchets dangereux du *Shanghai Chemical Industry Park* (SCIP), le plus grand site industriel pétrochimique d'Asie. Il a par ailleurs vu en 2006 l'inauguration par les autorités de la ville de Shanghai du premier Centre de Recherche et Développement dédié aux eaux usées industrielles et aux déchets dangereux. Ces événements marquent la volonté d'explorer de nouvelles voies de collaboration industrielle et d'amélioration des services ;
- en 2008, le Groupe et son partenaire New World ont renforcé leurs relations avec leur partenaire local à Chongqing par une prise de participation de 15 % dans la société Chongqing Water Group. Cette participation est passée à 13,4 % après l'introduction à la Bourse de Shanghai de Chongqing Water Group en 2010. En décembre 2015, la participation dans le capital de Chongqing Water Group a été transférée à Derun Environment, qui détient désormais 50,1 % du capital de Chongqing Water Group et 57,1 % du capital de Chongqing Sanfeng. SUEZ et NWS, *via* Suyu, détiennent 25,1 % de Derun Environment. La coopération avec Chongqing Water Group a été élargie en 2010 et 2011 au travers (i) d'une extension de la joint-venture pour la distribution d'eau, la construction et la mise en service de la nouvelle station de traitement de Yuelai (400 000 m³/jour dans les première et seconde phases) (ii) de la création d'une nouvelle joint-venture pour la reprise et l'extension des services de traitement d'eau potable et d'épuration des eaux usées du *Changshou Chemical Industrial Park*, un développement industriel majeur de la municipalité de Chongqing. En 2012, les actifs et entreprises communs à Sino-French et Chongqing Water Group ont été restructurés et regroupés dans une structure unique de détention, appelée Chongqing Sino French Investment Vehicle, détenue à 50/50.

En 2011, Sino-French avait entamé une nouvelle collaboration avec le Wuhan Chemical Industrial Park, Degrémont et le Shanghai Chemical Industrial Park pour le développement, la construction et l'exploitation pendant 30 ans de l'usine d'épuration des eaux usées pour traiter tous les effluents industriels en provenance du parc, avec une capacité de 10 000 m³/jour, et une capacité à terme de 60 000 m³/jour.

En 2012, Sino-French avait acquis 65 % de la société privée, Dayi Shangliu, qui détenait un portefeuille de contrats BOT et d'O&M de traitement des eaux usées dans la province du Sichuan, dans la région en pleine croissance de Chengdu. Cette acquisition mettait à disposition de Sino-French une plateforme d'exploitation capable de supporter des développements additionnels dans cette région dynamique de l'ouest de la Chine, sous des *business models* variés tels que des joint-ventures, des contrats de BOT et d'O&M.

En 2013, cette joint-venture avait été étendue pour inclure l'achat et l'exploitation d'un nouveau site de traitement, Chongzhou, également dans la ville de Chengdu. De plus, SUEZ, Sino-French Water et Chongqing Water Group avaient créé une joint-venture, « Chongqing Sino-French Environmental Excellence Research & Development Centre Company Limited » qui propose des services de recherche appliquée, d'expertise et d'assistance technique aux partenaires et aux dirigeants de groupes du secteur de l'eau et de l'ingénierie environnementale chinois.

Ces dernières années, Sino-French a maintenu une croissance stable et a gagné de nouveaux contrats :

- en octobre 2016, Sino-French a créé une joint-venture à Jiaxing, dans la province de Zhejiang, afin de détenir et exploiter plusieurs stations d'épuration qui traitent les effluents industriels d'un grand nombre d'usines de textiles dans la région de Jiaxing ;

(1) Estimation basée sur les informations disponibles au moment de la rédaction du présent document.

- par ailleurs, en ce qui concerne les parcs industriels, Sino-French a conclu plusieurs accords d'approvisionnement en eau déminéralisée et de traitement des effluents avec plusieurs industriels tels que BASF, Bayer et Sinopec dans le *Chemical Industrial Park* (SCIP) de Shanghai. En 2017, son approvisionnement annuel d'eau déminéralisée a augmenté d'environ 1 million de m³ afin de répondre à la demande d'expansion ;
- en 2017, SUEZ a gagné deux nouveaux contrats sur le secteur industriel. Le premier contrat a été remporté à Xian avec la création d'une joint-venture avec un parc industriel d'aviation pour la construction et la gestion d'une usine de traitement des eaux usées pendant 30 ans. Le second contrat est une joint-venture avec CNOOC (China National Offshore Oil Company), qui reprendra l'usine existante de traitement des eaux usées pour une de leurs raffineries sur l'île de Jainan. Cette joint-venture aura pour but de construire et d'opérer une nouvelle usine de traitement qui respectera les taux standards de déversement imposés aux industriels en Chine.

Le Groupe est également présent en Chine à travers l'activité Infrastructures de Traitement, notamment dans le secteur industriel. À ce jour, le Groupe a réalisé plus de 220 contrats de conception et de construction en Chine. Au début de l'année 2016, Infrastructures de Traitement a été chargé de la conception, la construction de l'extension de la station de traitement des eaux usées de San Wai à Hong Kong ainsi que de l'exploitation de l'usine pour une durée de 10 ans. À l'issue des travaux de construction prévue fin 2020, l'usine de San Wai disposera d'une capacité de traitement pouvant atteindre 500 000 m³ par jour.

Le Groupe estime que le secteur de l'eau et de l'épuration des eaux usées en Chine va croître significativement, avec une participation stable des opérateurs privés, en raison des effets combinés d'une plus forte urbanisation, d'une industrialisation croissante, d'une hausse des standards de niveau de vie de la population, ainsi que des tensions grandissantes sur la disponibilité de la ressource en eau et une augmentation de la régulation relative à la protection de l'environnement et le contrôle du niveau de pollution. Le 13e plan quinquennal chinois préparé par le Comité Central pour le Développement Économique et Social National se centre plus particulièrement sur les infrastructures, les services publics primaires, la Nouvelle Urbanisation, la Gouvernance Environnementale et la Protection Écologique. Ce plan ambitieux favorise un développement qui est plus que jamais novateur, coordonné, vert et ouvert à l'investissement étranger. Le Groupe estime qu'il s'agit d'un des secteurs les plus dynamiques au monde.

Au total, le Groupe fournit des services d'eau potable à plus de 20 millions d'habitants en Chine. Il est l'un des cinq premiers acteurs privés des services d'eau potable et d'épuration des eaux usées en Chine.

Déchets

Le Groupe est présent à Hong Kong depuis 1998 dans le secteur des déchets à travers la société Sita Waste Services, qui fait maintenant partie de SUEZ NWS. Sita Waste Services exploite 7 stations majeures de transfert des déchets ménagers et assimilés et deux des trois centres stratégiques d'enfouissement (avec près de 4,8 millions de tonnes de déchets enfouis par an par ces deux centres). Le Groupe collecte annuellement près de 644 000 tonnes de déchets ménagers, commerciaux et industriels, agricoles et hospitaliers à Hong Kong et Macao.

En 2013, Sita Waste Services a davantage étendu ses activités avec l'attribution par le département des services de drainage de Hong Kong du transfert des boues à l'usine de traitement des déchets récemment mise en service et à un site de transfert situé au nord de l'île de Lantau.

En 2014, l'exploitation de la première infrastructure de traitement de déchets organiques à Hong Kong a été confiée à SUEZ (Siu Ho Wan de North Lantau à Hong Kong avec une capacité de 200 tonnes/jour). Ce site traitera des déchets alimentaires séparés à la source en provenance des secteurs industriels et commerciaux et transformera ces déchets en biogaz et compost. Le site a été officiellement mis en opération en septembre 2017. Le biogaz produit générera un surplus d'électricité de 14 millions kWh par an et pourra être injecté dans le réseau de distribution.

À Macao, SUEZ propose directement ou au travers de sa filiale, des services de collecte et de nettoyage pour la ville entière et des services d'exploitation pour la gestion d'un centre de stockage spécialisé dans les REFIOM en provenance de l'incinérateur local.

Le Groupe s'est également développé en Chine continentale ; au travers de sociétés communes avec des partenaires locaux. À titre d'exemple, il a conçu, suivi la construction et assure à présent l'exploitation d'une usine d'incinération de déchets industriels dangereux d'une capacité annuelle de 60 000 tonnes sur le site du *Shanghai Chemical Industry Park* (SCIP). L'achèvement des travaux d'extension en novembre 2016 a permis de doubler la capacité du site pour atteindre un volume annuel de 120 000 tonnes. Cette unité est la plus importante de ce type en Chine.

Le secteur des déchets en Chine, est en effet peu mature mais se caractérise par une ouverture graduelle aux opérateurs professionnels et internationaux et par un grand dynamisme en termes de croissance des volumes et de développement de l'urbanisation ; le Groupe s'attend donc à voir les volumes de déchets ménagers augmenter considérablement. Le 13e plan quinquennal chinois comprend également une augmentation significative des Infrastructures de Traitement des déchets municipaux solides, principalement au travers du développement de centrales de génération d'énergie à partir de déchets. La Chine est aussi un pays qui produit de grandes quantités de déchets dangereux, qui ne font pas à l'heure actuelle l'objet de traitement efficace et professionnel. Les conditions du développement de ce secteur semblent désormais être réunies, avec en particulier l'adoption de réglementations environnementales plus strictes et la formation d'instances de régulation.

En 2013, en collaboration avec le Shanghai Chemical Industry Park Development Company Limited et Nantong Economic Technology and Development Area (NETDA), SUEZ a créé une nouvelle société commune destinée à la construction d'un site de traitement intégré de déchets dangereux à Nantong (capacité d'incinération de déchets dangereux de 30 000 tonnes/an et de déchets médicaux de 3 300 tonnes/an). Cette usine sera la seule à NETDA conforme aux standards européens de conception et de construction. Ses technologies de pointe sont également en adéquation avec les exigences en ingénierie et environnementales à la fois au niveau local et national, avec une maîtrise stricte des niveaux d'émission. Les travaux de construction du site ont démarré en juillet 2014 et la mise en service a eu lieu en juillet 2016.

En 2013, SCIP Sita a également signé une convention de services avec l'entreprise espagnole Cepsa présente dans la production de phénol, afin de traiter les 8 000 à 10 000 tonnes annuelles de déchets dangereux générés par Cepsa, et de construire des réservoirs de stockage des déchets avant leur traitement. Ce projet contribuera à l'augmentation de la capacité d'incinération de SCIP Sita.

En août 2014, le Groupe a signé une lettre d'intention coopérative « Accord de coopération pour le management de site d'enfouissement des déchets dangereux » avec le centre de gestion des déchets solides et chimiques, filiale du ministère de la Protection environnementale (MEP) afin de développer conjointement un centre de formation pour une gestion efficace et sécurisée des déchets dangereux. En 2016, le Groupe a étendu son activité en Chine avec la construction d'un site de traitement de déchets dangereux de 30 000 tonnes par an à Changzhou (province du

Jiangsu) et la signature de deux joint-ventures pour la construction et l'exploitation de deux sites de traitement de déchets dangereux à Qidong et à Taixing (province de Jiangsu). Changzhou et Qidong seront mises en service au premier trimestre 2018 et Taixing sera mise en opération fin 2018.

En novembre 2016, SUEZ s'était vu confier la construction et l'exploitation d'un incinérateur de déchets à Chonburi, en Thaïlande avec un démarrage des travaux mi-2017. Ce projet est mené en partenariat avec Glow (filiale d'ENGIE) et Hemaraj (société industrielle thaïlandaise).

À Taïwan enfin, le Groupe exploite une usine d'incinération des déchets non dangereux avec valorisation énergétique d'une capacité de 450 000 tonnes de déchets municipaux et industriels par an. Au cours des dernières années, la demande de traitement des déchets industriels a progressivement augmenté. C'est un résultat combiné de la sous-performance de certains autres incinérateurs présents à Taïwan et de l'influence du contrôle gouvernemental du traitement des déchets industriels.

6.5.4.3 Les activités du Groupe en Afrique, Moyen-Orient et Inde

En 2017, la contribution au chiffre d'affaires du Groupe des entités de la zone Afrique, Moyen-Orient et Inde a été de 1,1 milliard d'euros. La *business unit* employait au 31 décembre 2017, 9 106 personnes.

A) AFRIQUE

Eau

Au Maroc, le Groupe est présent sur le secteur de l'eau par l'intermédiaire de la société Lydec qu'il détient à hauteur de 51 %, les 49 % restants étant détenus à 34,75 % par Fipar Holding et RMA Wataniya et le solde étant coté à la Bourse de Casablanca depuis 2005. Lydec est en charge de la distribution d'eau potable, de l'épuration des eaux usées et de la distribution d'électricité auprès des 4,2 millions d'habitants du Grand Casablanca, au titre d'un contrat conclu en 1997 pour une durée de 30 ans. En 2017, la contribution de Lydec au chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été de 651,1 millions d'euros répartis notamment entre ses activités liées à l'électricité (70 %) et celles liées à la distribution d'eau potable et à l'épuration des eaux usées (30 %).

Lydec employait, au 31 décembre 2017, 3 481 personnes.

Les principaux axes de développement de Lydec sont la sécurité et la qualité de l'approvisionnement en eau potable et la gestion du réseau de distribution, le développement des infrastructures d'épuration des eaux usées (en particulier pour prévenir les inondations) et, pour ce qui concerne ses activités d'électricien, le développement des infrastructures et l'amélioration du réseau de distribution d'électricité.

En Algérie, le Groupe est présent depuis 2006 à travers un contrat de management au titre duquel il apporte son savoir-faire et met à disposition de la Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL) des experts afin de contribuer à l'amélioration de la distribution d'eau potable et de l'épuration des eaux usées des Wilayas d'Alger et de Tipasa. En 2016, SUEZ a renouvelé son contrat avec SEAAL pour deux ans. Les investissements (financés par l'État) de 2012 à 2016 étaient de 900 millions d'euros. Un programme dédié de Transfert de Savoir Faire métiers et managérial y est mis en œuvre par SUEZ. Par ailleurs, Agbar fournit des services d'assistance technique à SEOR – Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran – depuis avril 2008.

Présent en Égypte depuis plusieurs décennies, SUEZ exploite actuellement 2 stations de traitement d'eau, une à Alexandrie et une au Caire. De plus, SUEZ devrait réaliser la construction de l'extension de la station actuelle de traitement d'eau à Alexandrie pour laquelle une convention de financement a été signée le 24 octobre 2017 entre le Gouvernement égyptien et l'Agence Française de Développement.

En Afrique sub-saharienne, SUEZ reste très présent au titre de ses activités de construction de stations de production d'eau potable et de traitement des eaux usées, notamment au Burkina-Faso, au Mali, au Kenya, en Angola et au Cameroun et ce face à des besoins qui restent significatifs au regard de la croissance démographique et de l'urbanisation accrue.

Le Groupe est également présent dans de nombreuses villes africaines de tailles diverses à travers son activité UCD qui met en place des unités compactes de traitement des eaux spécialement adaptées aux besoins urgents et spécificités locales dans des délais extrêmement réduits. En particulier, UCD maintient sa position en Côte d'Ivoire avec trois nouveaux contrats pour les villes de Bouna, Khorogo et Abidjan (Saint Viateur). La station de Bonoua (80 000 m³ /jour) pour la ville d'Abidjan a été mise en route en 2017.

Déchets

Au Maroc, le Groupe est présent dans le domaine des déchets par l'intermédiaire de SUEZ R&V Maroc en charge de la propreté urbaine, de la collecte des déchets ménagers, du transport vers le lieu de traitement dans des grandes villes comme Tanger, Oujda, Tetouan et de la gestion des déchets industriels de clients locaux ou internationaux.

Après avoir finalisé la réhabilitation de la décharge sauvage de Meknès en 2015, le Groupe a démarré le centre d'enfouissement et de valorisation. Afin de permettre l'intégration des chiffonniers présents sur le site, SUEZ a facilité la création d'une coopérative regroupant tous ces travailleurs. R&V Maroc assure depuis 2009 la gestion des déchets de l'usine Renault à Casablanca et de ceux de la nouvelle usine de Tanger depuis 2012.

SUEZ et le groupe Renault ont renforcé leur partenariat industriel en renouvelant en 2016 le contrat de gestion globale des déchets issus des deux usines de production du constructeur français au Maroc pour une durée de trois ans.

SUEZ a également démarré un contrat avec Danone afin de gérer une partie de ses déchets au sein de ses usines locales. SUEZ démarre un contrat de gestion des déchets avec l'OCP en 2018.

B) MOYEN-ORIENT

Eau

Le Groupe bénéficie d'une présence historique au Moyen-Orient. Il a construit le premier site de dessalement par la technique d'osmose inverse en Arabie Saoudite en 1975, a conclu 20 contrats DBO dans ce pays entre 1975 et 1986, a construit le plus grand site de dessalement hybride dans le monde aux Émirats Arabes Unis en 2003, a remporté en 2005 le contrat de conception, construction et exploitation de la plus importante usine d'épuration des eaux usées du Qatar, destinée à la réutilisation des eaux traitées, et a inauguré l'extension de la plus grande station d'épuration du Moyen-Orient, l'usine d'As Samra en Jordanie fin 2014.

SUEZ a finalisé le projet de Mirfa qui comprend un contrat de plus de 100 millions d'euros portant sur la conception et la construction d'une usine de dessalement d'eau de mer par osmose inverse d'une capacité de 140 000 m³/jour qui sera suivi d'un second contrat d'exploitation et de maintenance de l'usine d'une durée de sept ans.

Oman Power and Water Procurement (OPWP), la société en charge de l'approvisionnement en eau et en énergie du Sultanat d'Oman, a choisi le consortium Barka Desalination Company formé par SUEZ et ses partenaires pour le financement, la construction et l'exploitation d'une nouvelle usine de dessalement d'eau de mer à Barka. Ce partenariat public-privé BOO *(Build Own Operate)* prévoit la construction et l'exploitation de cette installation d'une capacité de 281 000 m³ par jour, la plus grande usine de dessalement par osmose inverse du Sultanat d'Oman. Elle sera mise en service en 2018. SUEZ est chargé de la construction de l'usine et de son exploitation pour une durée de 20 ans. La phase de construction représente un montant total de 276 millions d'euros. Il s'agit de la deuxième usine de dessalement construite par SUEZ au Sultanat d'Oman après celle de Barka II (120 000 m³ d'eau par jour).

SUEZ accompagne le Qatar dans la réhabilitation des lagons d'Al Karaana où étaient déversés chaque jour, depuis 2006, près de 4 000 m³ d'eaux usées municipales et industrielles non traitées issues de la zone industrielle de Doha. D'ici mi-2020, SUEZ assurera la dépollution sur site avec une unité de « désorption thermique » qui permet de traiter les sédiments les plus pollués. Le contrat prévoit également la gestion des eaux usées municipales et industrielles du site. Des technologies de pointe permettront de contrôler les odeurs et d'assurer le traitement des boues d'épuration et des sédiments. Le Groupe construira par ailleurs de nouveaux bassins d'évaporation pouvant être utilisés par Ashghal, l'autorité Qatari des infrastructures publiques, comme système d'évacuation d'urgence des effluents industriels. SUEZ prend en compte l'écosystème du site afin de garantir le réaménagement durable des terres : trois lagons de 70 hectares seront ainsi réalisés afin de contribuer à la préservation et à la restauration de la biodiversité.

Déchets

Le Groupe est présent sur le secteur des déchets au Moyen-Orient :

- aux Émirats Arabes Unis, au travers de sa filiale SUEZ Middle East Recycling (SMER, ex-Trashco UAE), principalement positionnée sur la collecte des déchets issus des activités industrielles et commerciales pour les Émirats de Dubaï, Abu Dhabi, Sharjah et Ajman ;
- à Oman au travers de sa société SUEZ Al Basheer, détenue à 60 % avec des partenaires omanais. Par le biais de cette joint-venture le Groupe a signé en 2005 un contrat d'exploitation d'un centre de stockage à Mascate. En 2016, SUEZ Al Basheer a finalisé la conception et la construction de l'extension du centre de stockage d'Al-Amerat qu'elle exploite. Ce projet s'inscrit dans la continuité d'une première cellule de stockage d'une capacité de 250 000 tonnes de déchets annuels exploitée, depuis 2010, par SUEZ Al Basheer. Il permettra de porter la capacité du centre de stockage à 400 000 tonnes de déchets annuels.

Par ailleurs, le Groupe est attentif aux opportunités de développement, notamment en Turquie, à Bahreïn, au Koweït, au Qatar et en Arabie Saoudite.

C) LE SOUS-CONTINENT INDIEN (EAU)

Depuis 2009, SUEZ a activement suivi les évolutions du secteur indien de l'eau et en particulier l'émergence, soutenue par des plans et des politiques au niveau fédéral et national, de projets, sous la forme de partenariats public-privé, visant à l'amélioration et l'expansion de l'approvisionnement en eau et des infrastructures et services de distribution des villes indiennes. L'eau est en effet au cœur des préoccupations du gouvernement central indien qui a lancé en 2015 un plan quinquennal intitulé AMRUT pour développer les infrastructures essentielles dont l'accès à l'eau et à l'assainissement. Alors que la consommation d'eau en Inde devrait doubler d'ici 2050, le pays affiche sa volonté de traiter les eaux usées et protéger les rivières et les nappes phréatiques, principales sources d'eau potable pour des millions d'habitants. SUEZ considère que l'Inde représente, dans le secteur des services de l'eau, un marché prometteur où son savoir-faire et son expertise dans le domaine des services de gestion et d'amélioration de l'eau au travers de contrats long-terme peuvent être fortement déployés.

Afin d'accélérer sa croissance sur le marché du traitement des eaux industrielles, SUEZ a pris une participation majoritaire dans la société indienne Driplex, l'un des principaux acteurs du marché industriel en Inde. Créée en 1974, Driplex est spécialisé dans l'ingénierie, la conception, la fabrication et la mise en service de stations de production d'eaux de process et de traitement des effluents pour des secteurs industriels comme l'énergie, le pétrole & le gaz (raffineries), auprès desquels elle a acquis une solide réputation tant en Inde qu'à l'étranger. Cet investissement dans Driplex s'inscrit dans la stratégie de développement de SUEZ qui souhaite accroître ses activités auprès des industriels ainsi qu'à l'international, notamment dans des marchés en plein essor comme l'Inde, où le Groupe assure déjà les services liés à la distribution d'eau pour les villes de Mumbai, New Delhi, et Bangalore et a construit plus de 200 stations de traitement d'eaux à travers le pays.

En 2017, le Conseil de l'Eau et de l'Assainissement de Bangalore *(Bangalore Water Supply & Sewerage Board)* a retenu SUEZ pour l'accompagner dans l'amélioration des infrastructures d'assainissement auprès de 2 millions d'habitants de la zone de Vrishabhavathi Valley. Le Groupe sera chargé de la construction d'une nouvelle usine d'assainissement (150 000 m³/jour), de la réhabilitation d'une usine existante (150 000 m³/jour) et de la construction de l'usine de traitement et de valorisation des boues d'épuration issues de ces deux usines. Le contrat de construction sera suivi de 10 années d'exploitation pour un chiffre d'affaires total de 82 millions d'euros.

De plus, la Municipalité de Coimbatore a signé une *Letter of Award* le 24 novembre 2017 afin de confier à SUEZ le contrat de gestion et d'exploitation du réseau de distribution d'eau potable de l'ensemble de la ville visant à assurer un approvisionnement en eau 24h/24 et 7j/7 à ses 1,6 million d'habitants. D'une durée de 26 ans et un montant de 400 millions d'euros, ce projet est le plus important contrat de gestion des services d'eau potable remporté par SUEZ en Inde.

SUEZ est aussi présent au Sri Lanka :

- l'Office national en charge de la gestion de l'eau du Sri Lanka (NWSDB) a confié à SUEZ la conception et la construction de l'usine de production d'eau potable Kelani Right Bank près de la capitale Colombo. L'ensemble du contrat représente un montant de 168 millions d'euros ;
- SUEZ a remporté deux contrats, à travers son activité Consulting, pour la réhabilitation et l'amélioration des performances des réseaux d'eau potable au Sri Lanka.

Le Groupe est par ailleurs attentif aux opportunités dans le déchet.

6.5.4.4 Les activités du Groupe en Océanie

En 2017, la contribution des sociétés évoluant dans la *business unit* Australie au chiffre d'affaires du Groupe s'est élevée à 1,0 milliard d'euros. Le Groupe y employait 2 127 personnes au 31 décembre 2017.

Eau

Le Groupe estime que le secteur de l'eau en Australie est caractérisé par l'acuité des problèmes liés à la ressource en eau en raison de sécheresses répétées et de longue durée et par une relation forte avec les problématiques du réchauffement climatique ; ce secteur

présente des opportunités de développement importantes en raison du recours accru au dessalement et à la réutilisation des eaux usées après traitement.

En 2017, les activités de SUEZ Australie dans l'eau ont contribué au chiffre d'affaires consolidé du Groupe à hauteur de 134 millions d'euros. Le Groupe est le plus gros acteur privé sur les activités d'Opérations et Maintenance pour les municipalités australiennes, fournissant de l'eau potable à 7 millions d'habitants et des services d'épuration des eaux usées à 4,8 millions d'habitants. Les services de SUEZ à destination des clients municipaux et industriels recouvrent le traitement de l'eau potable, le dessalement, l'épuration des eaux usées, la réutilisation de l'eau et la gestion des biosolides.

La valorisation des ressources progresse rapidement dans le secteur de l'eau, en particulier les activités de récupération des nutriments et la valorisation énergétique des eaux usées. De plus, le secteur évolue actuellement vers l'adoption de solutions intelligentes dans une logique de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle. L'acquisition de GE Water a permis à SUEZ d'élargir son offre de solutions technologiques et le Groupe prévoit de tirer profit de ce potentiel pour développer ses activités en Australie. En particulier, les opportunités liées à la réutilisation des eaux usées dans les secteurs industriels et miniers devraient être de plus en plus nombreuses dans les années à venir.

En 2017, l'usine de dessalement d'eau de mer située dans l'État de Victoria a produit sa première commande de 50 giga litres d'eau sur une période de 114 jours seulement, puis une seconde commande de 15 giga litres d'eau. En novembre 2017, SUEZ a cédé ses parts dans AquaSure pour 145,4 millions de dollars australiens (soit 99 millions d'euros) tout en conservant une part stratégique de 11,7% dans ce projet de dessalement dans l'État de Victoria. En octobre 2017, le gouvernement d'Australie Occidentale a attribué un contrat pour l'élaboration et la construction d'une station de traitement des eaux usées innovante située à Beenyup avec une joint-venture détenue à parts égales (50/50) entre SUEZ et son partenaire Clough Limited. La station de réalimentation des eaux souterraines, qui devrait être achevée fin 2018, est le premier projet de recyclage des eaux usées de ce type en Australie. Aroona Alliance (comprenant SUEZ et Broadspectrum) est chargé d'opérer et de maintenir le site.

Déchets

La taille estimée du secteur des déchets en Australie représente environ 13,1 milliards de dollars australiens (8,5 milliards d'euros) en 2016-2017 *(source : IBISWorld)*, avec un potentiel de croissance additionnelle en raison de l'augmentation de la population à un rythme de 1,7% par an. La génération de déchets par habitant a diminué depuis 2012, reflétant une croissance économique modérée et les changements démographiques dus à une population vieillissante. Au cours des dernières années, la plupart des gouvernements ont fixé des objectifs pour la réduction des déchets mis en centre de stockage et ont augmenté les taxes relatives aux centres de stockage (imposées et réglementées par chaque État). Cette augmentation a pour but de diminuer le volume des déchets et de promouvoir le recyclage et la valorisation. Dans ce contexte, la demande de technologies de recyclage et valorisation des déchets, impliquant le tri, le compostage et la production de combustibles alternatifs (CDD) continue à se développer.

Le Groupe est présent sur le secteur des déchets en Australie par le biais de SUEZ Recycling & Recovery Pty Ltd, contribuant à hauteur d'environ 887 millions d'euros au chiffre d'affaires consolidé 2017 du Groupe. Le Groupe est le deuxième acteur dans le domaine des déchets solides et du recyclage en Australie (estimations internes). À travers ses services de collecte, SUEZ dessert maintenant plus de 55 000 clients commerciaux et industriels et près de 5,3 millions d'habitants, dans les principales villes de ce pays.

SUEZ conserve sa place de leader du marché australien de la valorisation (ARRT : *Advanced Resource Recovery Treatment)*, en particulier du MBT *(Mechanical Biological Treatment)* et a remporté en 2017 l'appel d'offres de valorisation des ressources de Kimbriki *(Sydney's Northern Beaches Council)*. Les services de SUEZ incluent la collecte, la valorisation des ressources et le recyclage des déchets ménagers, commerciaux et industriels, le traitement des déchets organiques à travers le compost, le traitement et le recyclage des déchets médicaux, une destruction sécurisée de produits, et des centres d'enfouissement des déchets de pointe ou Smart cells®. À Victoria, SUEZ a conclu un partenariat avec Ventia pour développer une installation de traitement des sols au sein du centre d'enfouissement de Taylor Road. L'installation, qui devrait ouvrir en 2018, traitera et réduira les risques environnementaux des sols contaminés et valorisera les matières qui pourront être réutilisées.

En août 2017, le centre d'enfouissement Eastern Creek dans l'ouest de Sydney a arrêté de traiter des déchets. Le centre, qui était en service depuis 1984, est opéré par SUEZ depuis l'acquisition de WSN en 2011. Les déchets seront désormais dirigés vers d'autres centres d'enfouissement SUEZ. Les zones publiques de déchargement de petits véhicules, l'usine de valorisation de ressources organiques ainsi que l'usine de valorisation avancée des ressources continueront à fonctionner après la fermeture du centre.

En 2017, SUEZ a remporté de nombreux contrats visant à fournir les services complets de gestion des déchets pour d'importants clients nationaux, incluant Australian Unity, TFE Hotels et David Jones. Le Groupe a renouvelé des contrats clés tels que « The Reject Shop », « Ramsay Health Care » et « Sydney Trains ». Le Groupe a également remporté en 2017 plusieurs succès commerciaux dans la collecte municipale et l'enfouissement de déchets à savoir le renouvellement du contrat pour la collecte de déchets avec la ville de Brisbane (1,2 million d'habitants) d'une durée de 16 ans, la signature d'un contrat pour le transport et l'enfouissement de déchets pour le conseil de la région de Mackay (Queensland) d'une durée de 8 ans, la signature de contrats pour la collecte de déchets avec la ville de Rockingham (Australie Occidentale) et le conseil de la ville de Parramatta (Ouest de Sydney) pour des durées respectives de 8 ans et 7 ans.

6.5.4.5 Les activités du Groupe en Italie, Europe Centrale et Orientale (ICEE)

Au sein de la *business unit* ICEE, le Groupe est présent :

À travers sa filiale SUEZ Italia (ex-Ondeo Italia), basée à Milan, le Groupe détient des participations dans cinq sociétés d'eau et d'épuration des eaux usées en Toscane (à Arezzo, à Florence, à Pise, à Sienne, et à Montecatini Terme). SUEZ détient également une participation qui est passée de 12,48% fin 2014 à 23,33% en septembre 2016 dans Acea, société cotée à la Bourse de Milan qui intervient dans le domaine de la gestion intégrée de l'eau, la vente et la distribution d'énergie, l'éclairage public et dans une moindre mesure dans le traitement des déchets. Acea, basée à Rome, est le principal opérateur d'eau et d'épuration des eaux usées en Italie.

B) EN GRÈCE

Le Groupe détient une participation de 5,46 % au capital d'Eyath, société cotée à la Bourse d'Athènes qui gère le service des eaux de Thessalonique.

C) EN EUROPE CENTRALE

Le Groupe est présent sur le secteur de l'eau depuis de nombreuses années dans certains des pays membres de l'Union européenne. Le Groupe assure ainsi, seul ou en partenariat :

- en République tchèque, les services d'eau potable et d'épuration des eaux usées dans plusieurs villes où il est présent depuis 1993 et est également actif dans la collecte, la valorisation et le traitement des déchets municipaux et industriels. Le Groupe estime être dans ce pays le quatrième acteur privé du secteur ;
- en Pologne, au travers de sa filiale SUEZ Polska, le Groupe est actif dans la collecte, le recyclage et la valorisation des déchets municipaux et industriels ainsi que dans le nettoyage urbain. En 2017, SUEZ Polska est le leader du marché du déchet en Pologne. Le succès du premier contrat PPP en Pologne pour la construction et l'exploitation pendant 25 ans (à partir de décembre 2016) d'une unité de valorisation énergétique d'une capacité de 210 000 tonnes/an à Poznań vient consolider cette position. Le groupe est également présent dans l'eau avec le PPP de Mlawa d'une durée de 33 ans ;
- en Slovénie, avec l'exploitation de la station d'épuration de Maribor qu'il a construite ;
- en Croatie, où SUEZ a gagné trois contrats entre 2014 et 2015 pour les villes de Porec, Osijek et Dubrovnik ;
- en Serbie où à l'issue d'un appel d'offres international, le consortium formé de SUEZ et ITOCHU a été choisi par la Ville de Belgrade en 2017 dans le cadre d'un partenariat public-privé de 25 ans visant à développer un nouveau système de gestion des déchets municipaux. Ce projet permettra de fermer et d'assainir l'une des plus grandes décharges encore en activité en Europe, de produire plus de 80 MW de chaleur et d'électricité renouvelables grâce à une unité de valorisation énergétique des déchets d'une capacité de traitement annuelle de 340 000 tonnes. La capitale de Serbie sera ainsi au niveau des normes européennes en matière de gestion des déchets ;
- en Azerbaïdjan, où SUEZ poursuit son implantation avec la signature d'un deuxième contrat portant sur une étude de faisabilité pour le projet de Boyukshore. Ce contrat fait suite à une première étude pour un montant de 3,6 millions d'euros avec l'agence gouvernementale Tamiz Shahar. Portant sur l'étude de faisabilité de la dépollution d'une partie du lac Boyukshore, SUEZ analyse et fait l'inventaire de la pollution sur une zone de 37 hectares à proximité du nouveau stade de Bakou, où ont été stockées environ 700 000 m³ de boues d'hydrocarbures. L'objectif est de caractériser la pollution, déterminer les méthodes de traitement et développer l'étude d'impact.

SUEZ poursuit par ailleurs son développement en Europe de l'Est avec le gain, en consortium avec FCC – Aqualia, en 2017 d'un contrat avec la ville de Bucarest en Roumanie, pour la modernisation de la station de traitement des eaux usées et la construction d'une usine de traitement et valorisation énergétique des boues à Glina, située au sud-est de la capitale. Aux termes de ce contrat d'un montant de 111 millions d'euros pour le consortium dont 45 millions d'euros pour SUEZ, la station de traitement des eaux usées de Glina sera réhabilitée et agrandie par FCC – Aqualia afin d'assurer à terme les services d'assainissement de l'équivalent de 2,4 millions d'habitants. Les boues seront acheminées vers la future usine de traitement et de valorisation énergétique, construite par SUEZ, d'une capacité de traitement de 173 tonnes de matières sèches par jour. Celle-ci sera équipée de deux lignes de traitement qui permettront de valoriser les boues dans le respect des normes nationales et européennes. Les technologies Degremont Thermylis® développées par SUEZ y seront déployées afin de réduire significativement le volume des boues produites par la station d'épuration, en les séchant, puis en les valorisant énergétiquement avec une production d'électricité qui assurera en partie l'alimentation de l'usine. Ce nouveau projet en faveur de l'économie circulaire marque une nouvelle étape dans le développement du Groupe dans cette région à fort potentiel.

6.5.5 Présentation des activités WTS (Water Technologies & Solutions)

SUEZ a mis en place une nouvelle *business unit* WTS, « Water Technologies & Solutions », suite à la finalisation de l'acquisition de GE Water & Process Technologies le 29 septembre 2017. Cette nouvelle entité constitue une plateforme unique sur un marché de l'eau industrielle en plein essor. SUEZ réalise ainsi un tournant stratégique qui va permettre une accélération de sa croissance rentable : en multipliant par deux le chiffre d'affaires avec ses clients industriels et en consolidant ses relations avec les grands comptes. WTS améliore la contribution des clients industriels qui atteignent désormais 40 % du chiffre d'affaires du Groupe. Enfin, WTS permet à SUEZ d'offrir un nouvel équilibre à sa présence géographique, avec environ 40 % du chiffre d'affaires généré en dehors de l'Europe.

Cette nouvelle *business unit* conjugue l'activité acquise et les activités de services industriels de SUEZ. Elle offrira une proposition de valeur unique aux actionnaires, y compris les synergies commerciales, opérationnelles et techniques escomptées. L'équipe a identifié un potentiel de synergies commerciales de plus de 750 millions de dollars américains ; elle se donne pour ambition de réaliser 200 millions d'euros par an d'ici 2022 de synergies au sein de WTS. La plupart sont liées à des offres combinées, de *cross-selling* et de l'internalisation. Les premiers succès se sont concrétisés par des ventes croisées et des offres combinées ayant ouvert de nouvelles opportunités.

Sur la base de chiffres proforma 2016 non audités, WTS aurait généré un chiffre d'affaires de 2,7 milliards de dollars américains et un EBITDA de 281 millions de dollars américains.

La *business unit* WTS regroupe 10 000 employés qui servent 50 000 clients dans 130 pays et est forte d'une présence mondiale sur toute la chaîne de valeur en matière d'équipements et de solutions de traitement de l'eau.

WTS génère des revenus récurrents à hauteur d'environ 56 % de son chiffre d'affaires avec une répartition équilibrée entre ses deux divisions complémentaires :

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

La stratégie de croissance rentable de WTS repose sur cinq facteurs de différenciation :

- une forte présence mondiale : WTS se concentre sur la conception et la gestion des produits à l'échelle mondiale. Elle tire parti de sa présence internationale et d'un réseau de 45 centres de production et de service dans le monde, où 10 000 employés répondent aux besoins de 50 000 clients dans toutes les régions clés ;
- une présence majeure sur toute la chaîne de valeur : la *business unit* fournit une offre de services unique sur toute la chaîne de valeur avec des technologies, des équipements, des solutions et des services de pointe qui répondent à l'ensemble des besoins des clients industriels dans le domaine de l'eau ;
- un réseau commercial d'envergure mondiale : l'entité apporte une offre à forte valeur ajoutée à des clients de premier ordre sur tous les segments de marchés et emploie 3 000 commerciaux en charge de ces grands comptes ;
- des capacités mondiales de R&D et d'innovation : WTS dispose d'une présence technologique et de centres de R&D sur quatre continents, où 400 scientifiques et ingénieurs développent des technologies de pointe ;
- une plateforme digitale leader qui fidélise les clients : les solutions digitales de WTS offrent des services à forte valeur ajoutée aux clients, notamment le suivi en temps réel et la maintenance prédictive. Elles contribuent également aux gains d'efficacité en interne et fournissent des analyses de données pertinentes.

Présentation des contrats majeurs 2017

- **Belgique : Première usine de traitement des eaux usées à utiliser la technologie « Zeelung MABR technology »**

  Aquafin, entreprise de traitement des eaux usées située en Flandre, a choisi de mettre à niveau son usine Schilde située dans la province d'Anvers, avec une combinaison de technologies « Zeelung, Membrane Aerated Biofilm Reactor (MABR) » et « ZeeWeed, *Membrane BioReactor* (MBR) ». En ajoutant la membrane « ZeeLung MABR », l'usine pourra atteindre les niveaux requis de suppression de nitrogène dans les processus traditionnels de boues activées.

- **Russie : Contrat de service d'une durée de 15 ans pour le traitement de l'eau et la surveillance d'une des plus grandes usines de pétrochimie de Russie**

  SUEZ et Bashneft (filiale de Rosneft) ont signé un accord de long terme pour assurer un traitement fiable des eaux usées dans les unités de production de Rosneft situées dans la ville de Ufa. L'offre de service comprend l'utilisation de technologies digitales avancées *(InSight)* pour surveiller les équipements de filtration de l'usine. SUEZ se chargera également de la maintenance de la membrane ZeeWeed MBR (membrane bioreactors), des équipements d'électrodialyse inversée et osmose inversée, prolongeant ainsi la garantie jusqu'à la fin du contrat.

- **États-Unis : La technologie de digestion anaérobie développée par SUEZ sera utilisée dans un projet d'énergies renouvelables en Utah pour transformer les déchets alimentaires en biogaz**

  Le projet *Wasatch Resource Recovery* (WRR) au nord de Salt Lake City, Utah, a choisi la technologie « Monsal » de digestion anaérobique développée par SUEZ pour transformer les déchets alimentaires (180 000 tonnes par an) en biogaz et générer de l'énergie renouvelable et des fertilisants. Cette usine sera la première du genre en Utah. La première phase générera jusqu'à 3 000 décathermes par jour de gaz naturel renouvelable (GNR). Une fois opérationnel, le projet fournira assez de GNR pour couvrir le besoin de 40 000 personnes ou 15 000 foyers.

- **Bahreïn : L'entreprise Bapco (Bahrain Petroleum Company) utilisera les solutions d'eau mobile proposées par WTS dans ses raffineries**

  Les ressources en eau étant très limitées au Bahreïn, Bapco cherchait à réduire au maximum ses besoins en eau et à éviter le recours aux camion-citerne pour acheminer l'eau. Bapco a choisi d'utiliser 13 unités mobiles proposées par SUEZ pour convertir l'eau de mer en eau de source ultra-pure, utilisable dans le processus de production au sein de la raffinerie d'Awali.

- **Caraïbes : L'île d'Eleuthera augmentera son approvisionnement en eau potable grâce à la technologie de dessalement proposée par WTS**

  SUEZ va construire pour l'entreprise Water and Sewage Corporation Bahamas une usine de dessalement utilisant l'osmose inverse d'eau de mer (SWRO) afin d'améliorer et sécuriser l'approvisionnement en eau potable de l'île d'Eleuthera. Dans le cadre d'un contrat BOO d'une durée de 15 ans, SUEZ va construire et opérer cette usine qui fournira 2,7 millions de litres d'eau potable par jour aux habitants de l'île.

6.5.6 Présentation des autres activités du Groupe

SUEZ Consulting

SUEZ Consulting à travers Safège, la filiale de conseil et d'ingénierie du Groupe détenue à 100 % par SUEZ, exerce ses compétences auprès des collectivités, autorités publiques, institutions financières internationales, délégataires de services publics, clients privés et industriels. En 2017, la contribution de SUEZ Consulting au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est établie à 102,9 millions d'euros.

Acteur de référence dans les métiers d'aménagement durable de la ville et des territoires, SUEZ Consulting accompagne ses clients en France et à l'international pour orienter leurs transformations et concevoir avec eux leurs infrastructures à tous les stades de leurs projets : conseil, assistance à la maîtrise d'ouvrage, études, maîtrise d'œuvre, assistance à l'exploitation, formation, audits.

SUEZ Consulting rassemble 765 collaborateurs et possède des références dans plus de 100 pays.

SUEZ Consulting a confirmé en 2017 sa dynamique commerciale avec une prise de commandes record. Parmi les nouveaux contrats conclus en 2017, des succès emblématiques :

- au Myanmar, SUEZ Consulting supervise l'amélioration des services urbains de Mandalay, sous financement de la Banque Asiatique de Développement et de l'Agence Française de Développement ;

- au Cambodge, SUEZ Consulting poursuit le développement du service de l'eau pour les habitants de Phnom Penh *via* l'extension des unités de traitement de Chamdar Mon ;
- en Pologne, SUEZ Consulting s'est illustrée par des contrats majeurs pour la modernisation des lignes de transport ferroviaire, avec notamment la ligne Varsovie – Radom (soit 62 km de lignes) et la ligne E20, sur la section Sochaczew – Swarzędz pour la Polish National Railways ;
- toujours en Pologne, SUEZ Consulting assure la conception et la construction d'un tronçon de la voie Express S7 au Sud de Varsovie ;
- avec l'architecte urbaniste Arte Charpentier, SUEZ Consulting a réalisé des études de design urbain pour la première ville durable créée conjointement par la France et la Chine : l'éco-cité de Wuhan, dans le district de Caidan. Cette assistance technique vise à définir les orientations de la stratégie environnementale et de l'économie circulaire.

SUEZ Consulting poursuit son développement dans les domaines de l'énergie et du climat, à travers les missions suivantes : l'Accord-Cadre multi-attributaires de prestations d'études et d'assistance technique pour l'initiative Villes et Changement climatique en Afrique subsaharienne (CICLIA), qui vise à accompagner des collectivités locales d'Afrique Sub-saharienne dans la préparation et la mise en œuvre des projets urbains à co-bénéfice climat ; l'appui au développement des conditions d'efficience énergétique sur les installations de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA) au Burkina Faso ; l'accompagnement de l'Agence Régionale d'Appui aux Stratégies Territoriales d'Occitanie dans l'élaboration des Plans Climat Air Énergie Territorial pour les Collectivités de la Région ; la maîtrise d'œuvre d'électrification pour le Syndicat Intercommunal de la périphérie de Paris pour les Énergies et les Réseaux de Communication ainsi que pour le Syndicat Mixte d'électricité de la Guadeloupe.

SUEZ Consulting conforte sa position de leader français dans le déploiement de l'offre numérique et du très haut débit, investissement structurel capital des territoires, en accompagnant notamment la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur mais aussi le département du Lot-et-Garonne.

SUEZ Consulting accroît ses prestations de conseil auprès des clients privés, notamment à travers son offre de diagnostics de Performance Environnementale et Économique (PerformEE). En 2017, SUEZ et L'Oréal ont signé un protocole d'accord mondial portant sur l'amélioration continue de la performance environnementale et l'optimisation de la gestion des ressources sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe, mobilisant particulièrement l'expertise de SUEZ Consulting.

SUEZ Consulting poursuit son développement dans ses métiers historiques de l'eau et de l'environnement où il occupe une position de leader, à travers :

- de grandes études et maîtrises d'œuvre de travaux notamment pour le SIAAP et pour Paris Ouest La Défense. Plusieurs schémas directeurs, dont le schéma directeur assainissement de Le Mans Métropole ;
- deux partenariats innovants : le premier avec la start-up australienne OPTIMATICS, lui donnant un avantage concurrentiel majeur pour accompagner les collectivités dans l'optimisation de la conception de leurs infrastructures de réseaux d'eau, le second avec AXA pour améliorer la résilience des villes, des territoires et des entreprises face au risque d'inondation ;
- l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage Développement Durable de projet du Triangle de Gonesse pour Grand Paris Aménagement, l'Accord-Cadre portant sur le Diagnostic des Réseaux Humides ainsi que les études environnementales pour la SNCF.

Enfin, SUEZ Consulting a poursuivi en 2017 son partenariat d'innovation ouverte et collaborative visant à développer des solutions pour la ville de demain, avec la Ville de Paris et l'accélérateur de start-ups NUMA : le programme « DataCity ».

6.6 Facteurs de dépendance

Les informations concernant les facteurs de dépendance figurent au chapitre 4 du présent document.

6.7 Environnement législatif et réglementaire

L'environnement réglementaire du Groupe découle à la fois de réglementations transversales et de réglementations spécifiquement liées aux métiers.

Les activités du Groupe en Europe sont régies par la législation d'origine communautaire (règlements européens, applicables directement et de manière uniforme à tous les États membres, ou directives européennes devant être transposées en droit national), ainsi que par des dispositions législatives spécifiques à chaque pays.

Les activités du Groupe hors Europe sont également soumises aux réglementations en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité parmi d'autres.

Une présentation synthétique des principales réglementations applicables figure ci-dessous.

6.7.1 Les réglementations transversales

6.7.1.1 Réglementation sur la passation des contrats publics

De manière générale, le mode de passation des marchés varie suivant la nature du partenariat public privé (concession de longue durée, PFI au Royaume-Uni, BOT, prestations de service de courte durée), ou du mode de régulation. Une définition claire du contexte réglementaire est un critère d'importance primordiale pour le développement des activités du Groupe.

A) RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

Dans l'Union européenne, les contrats passés par le Groupe avec des collectivités publiques sont qualifiés soit de marchés publics de travaux ou de services, soit de concessions. La concession se définit, par rapport au marché public, comme un droit d'exploiter un ouvrage ou un service d'intérêt général, avec transfert de tout ou partie des risques de l'autorité publique délégante au délégataire.

Le 26 février 2014, le Conseil et le Parlement européens ont adopté des Directives relatives à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services – 2014/24/UE et 2014/25/UE.

Ces directives ont pour objectif d'harmoniser les procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services au-delà de certains seuils, et de rendre plus flexibles les procédures de passation des marchés publics. Elles réglementent les procédures de mise en concurrence en encadrant les spécifications techniques, les critères d'attribution, les procédures de passation et les règles de publicité. Ces directives s'appliquent ainsi à la majorité des contrats passés entre SUEZ et les autorités publiques.

En complément de ces deux directives sur les marchés publics, l'Union européenne a également adopté une directive (Directive relative à l'attribution des contrats de concession – 2014/23/UE) visant à définir les règles de signature des contrats de concession entre un partenaire privé et une entreprise (publique ou privée). La directive réglemente entre autres le seuil d'application, la durée des contrats, les critères d'attribution et les relations entre les pouvoirs publics et les cocontractants sur lesquels ils exercent un contrôle analogue à celui exercé sur leur propre service (appelées relations « in-house »). Il est à préciser que le secteur de l'eau est exclu du champ d'application de cette directive.

Les États membres avaient jusqu'à avril 2016 pour procéder à la transposition de ces trois directives. Cependant, certains États n'ont pas encore finalisé leur transposition. C'est notamment le cas de l'Espagne, de Chypre et de Malte. La Commission Européenne a ouvert des procédures d'infraction pour défaut de transposition à l'égard de la majorité de ces États membres.

B) RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

La réglementation française en matière de contrats publics a été refondue dans le cadre de la transposition des directives évoquées plus haut. Les nouveaux textes applicables sont entrés en vigueur le 1er avril 2016 :

- L'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics ont procédé à la transposition des directives européennes sur les marchés publics.
- L'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession et le décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession ont transposé la directive 2014/23/UE relative à l'attribution des contrats de concession. La procédure applicable pour la passation de ces contrats est une procédure négociée. Ces contrats sont particulièrement utilisés dans le métier de l'eau ; les collectivités (les communes ou les groupements de communes) ont le choix entre la régie directe, le marché public ou la délégation. Le contrat de gestion déléguée fixe les obligations respectives du délégant et du délégataire et les tarifs ; il ne prévoit pas le transfert de la propriété des ouvrages du service au délégataire, qui n'en est que le gestionnaire ; ce dernier est tenu de produire un rapport technique et financier annuel à la collectivité délégante.
- Le décret n° 2017-516 du 10 avril 2017 portant diverses dispositions en matière de commande publique modifie le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, dit décret « Marchés publics », notamment sur les points suivants :
  - nouvelle obligation pour l'ensemble des acheteurs soumis à la « loi MOP » d'organiser un concours pour la passation de leurs marchés publics de maîtrise d'œuvre,
  - suppression de l'obligation de produire un extrait de casier judiciaire lors des candidatures. Désormais une simple déclaration sur l'honneur suffit,
  - suppression pour les marchés en deçà de 25 000 euros de l'obligation de mise à disposition des données essentielles du marché par voie électronique,
  - suppression de l'obligation pour la collectivité de procéder à une évaluation comparative du mode de réalisation d'un projet dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros ;
  - précision quant à la possibilité d'organiser une procédure concurrentielle avec négociation ou dialogue compétitif lorsqu'à la suite d'un premier appel d'offres seules des offres irrégulières ou inacceptables ont été présentées.
- Le décret du 5 mai 2017 définit le contenu des missions de maîtrise d'œuvre pour les marchés publics globaux. Ce texte est pris en application de la loi n°2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine. Revêtent la qualification de marchés publics globaux concernés par le présent décret : les marchés publics de conception-réalisation ; les marchés publics globaux de performance ; les marchés publics globaux sectoriels, lorsque ceux-ci comprennent des missions de conception et portent sur des ouvrages de bâtiment. Ce décret oblige les candidats à un marché public global à identifier une équipe de maîtrise d'œuvre. En outre, la loi n° 2014-744 du 1er juillet 2014 a institué un nouvel instrument de partenariat institutionnel entre le secteur public et les opérateurs privés, la Société d'économie mixte à opération unique (Semop). Le recours à la Semop permet aux collectivités territoriales, par une procédure unique de mise en concurrence, de sélectionner un actionnaire privé en vue de constituer une société anonyme à laquelle sera directement confié un contrat pour la réalisation d'une opération déterminée.

C) RÉGLEMENTATION ESPAGNOLE

En Espagne, la passation des contrats publics est régie par le décret-loi royal 3/2011, du 14 novembre 2011 portant refonte de la loi 30/2007 du 30 octobre 2007 sur les contrats de droit public, qui transpose la directive européenne 2004/18.

Ce décret-loi réglemente les modes de gestion déléguée les plus traditionnels (concession, société d'économie mixte, conventionnement et gestion intéressée), et les soumet aux mêmes exigences de publicité et de concurrence que les marchés publics de travaux, de services et de fournitures.

Il prévoit la modalité contractuelle du Contrat de Collaboration entre le secteur public et le secteur privé (similaire au « contrat de partenariat » français). Il vise à répondre à des besoins complexes du secteur public, qui ne sont pas satisfaits par les modèles contractuels traditionnels, et nécessitent de confier à une entreprise une mission globale de construction, gestion, maintenance, renouvellement, mais aussi de contribution au financement du projet.

En plus du décret royal 3/2011, la loi 31/2007 du 30 octobre 2007 transpose la directive européenne 2004/17 qui régit les procédures de passation des marchés des entités opérant dans les secteurs de l'eau, l'énergie, le transport et les services postaux. Cette loi définit les procédures qui doivent être appliquées par les entités opérant dans ces secteurs pour contracter des travaux de services et de fournitures.

Suite à la non-transposition des directives marchés publics par l'Espagne, elles ont pris un effet direct à partir du 18 avril 2016 dans la mesure où leurs termes sont directement applicables et clairs.

Le 28 novembre 2016, le Conseil des ministres espagnol a pré-approuvé un texte de loi de transposition de ces directives, déclenchant un processus parlementaire qui pourrait parachever la transposition.

D) RÉGLEMENTATION AMÉRICAINE

Aux États-Unis, l'État fédéral joue un rôle dans le secteur de l'eau mais les États gardent le pouvoir en ce qui concerne la gestion des ressources, la régulation des services et la planification des investissements. Deux grands cadres légaux y coexistent : un mode régulé, comparable à celui en vigueur au Royaume-Uni, dans lequel les actifs sont la propriété de l'opérateur, et un mode non régulé dans lequel la collectivité publique confie la gestion de ses actifs à un opérateur après mise en concurrence. S'agissant des activités « régulées », chaque État dispose de *Public Utility Commissions* qui définissent les tarifs (eau et assainissement), le standard de service et les retours sur fonds propres accordés aux entreprises du secteur régulé. En ce qui concerne les contrats de partenariats public-privé du secteur non régulé, leurs règles d'attribution et leur mode de fonctionnement dépendent de chaque État et municipalité. En règle générale, la sélection de l'opérateur est réalisée par appel d'offres.

E) RÉGLEMENTATION CHINOISE

Deux lois régissent actuellement les marchés publics en Chine : la loi de passation des marchés publics et la loi sur la réponse aux appels d'offres. Alors que la loi de passation des marchés publics concerne l'achat de biens et de services par des agences gouvernementales nationales et locales, la loi sur la réponse aux appels d'offres contrôle les projets de constructions financés par l'État. Ceux-ci peuvent être des projets d'infrastructures de grande ampleur ainsi que des offres d'entreprises publiques. Le lancement d'un appel d'offres est en effet obligatoire pour certains marchés publics de construction. L'envergure et les seuils de tels projets sont déterminés par la commission pour la réforme et le développement national et par les ministères.

En 2014, le concept de partenariat public-privé a été expressément reconnu par la législation chinoise. La commission pour la réforme et le développement national a depuis lors encouragé la conclusion de partenariats public-privés dans les domaines de l'énergie, des transports, de l'eau, de la conservation, de la protection de l'environnement, de la gestion forestière et de l'urbanisme.

En dépit de plusieurs offres d'accès aux marchés et d'amendements à la loi de passation des marchés publics en 2014, la Chine n'a pas pu se joindre à l'accord plurilatéral sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Les négociations sur l'accès de la Chine à cet accord ont débuté en 2007. Si la Chine rejoignait l'accord de l'OMC, elle devrait aligner sa législation sur celle de l'accord, notamment en modifiant certaines dispositions de la loi de passation des marchés publics.

6.7.1.2 Réglementation générale sur l'environnement

A) REGLEMENTATION EUROPÉENNE

Responsabilité environnementale

La directive sur la responsabilité environnementale pour la prévention et la réparation des dommages environnementaux 2004/35/CE (transposée en droit français par la loi n° 2008-757 du 1er août 2008) établit un cadre juridique de responsabilité environnementale fondée sur le principe du « pollueur-payeur », en vue de prévenir et de réparer les dommages causés aux espèces protégées, aux habitats naturels, aux étendues d'eau et aux sols. Le dommage peut être constaté (par l'administration) sans qu'il n'y ait de faute avérée et ceci même si l'installation à l'origine du dommage est en règle vis-à-vis de ses permis et autorisations. Selon la directive Responsabilité Environnementale, l'exploitant est le premier recherché en matière de responsabilité. Toutefois le texte impose la non-rétroactivité, et ne s'applique donc qu'à des dommages dont le fait générateur est survenu après le 30 avril 2007 (date limite de transposition par les États membres).

Une vigilance toute particulière est désormais requise à l'égard des zones de protection des habitats et milieux remarquables : les « écorégions » identifiées au niveau mondial, les zones « Natura 2000 » en Europe et, en France en particulier, les rivières sensibles ainsi que les corridors ou réservoirs de biodiversité définis dans les lois « Grenelle ».

En terme de responsabilité pénale, conformément à la directive (2008/99/CE) relative à la protection de l'environnement par le droit pénal, les États membres doivent établir des sanctions pénales effectives, proportionnées et dissuasives, pour les violations graves des dispositions du droit de l'Union relatives à la protection de l'environnement. Sont notamment concernées les législations communautaires relatives à l'émission de substances ou de radiations ionisantes dans l'atmosphère, le sol ou les eaux, au traitement et au transfert de déchets, à la destruction ou la capture de spécimens d'espèces de faune et de flore sauvages protégées et à la mise sur le marché de substances appauvrissant la couche d'ozone.

Le registre européen des rejets et transferts de polluants

Le Règlement 166/2006/CE a instauré la création d'un registre européen des rejets et transferts de polluants dans l'eau, l'air et le sol au niveau communautaire (dit registre « EPRTR ») qui remplace le registre européen des émissions polluantes dit EPER. Ce registre, qui consiste en une base de données électronique accessible au public depuis le 9 novembre 2009, vise à faciliter l'accès aux informations concernant les émissions de polluants. La grande majorité des activités des déchets et un certain nombre de systèmes d'assainissement sont concernés par ce règlement (au-delà de certains seuils toutefois) et les exploitants concernés

doivent fournir chaque année des données précises sur leurs émissions (la première année de référence étant l'année 2007).

Seveso III

La Directive Seveso sur la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses impose aux États membres de veiller à ce que tous les opérateurs relevant de la directive aient mis en place une politique de prévention des accidents majeurs. Les opérateurs qui manipulent des substances dangereuses au-dessus de certains seuils sont tenus d'informer régulièrement le public susceptible d'être affecté par les conséquences d'un accident, en prévoyant des rapports sur la sécurité, un système de gestion de la sécurité et un plan d'urgence interne. La directive 2012/18/UE du 4 juillet 2012, dite « Seveso III » vient modifier puis abroger à partir du 1er juin 2015 la réglementation préexistante (Directive 96/82/CE du 9 décembre 1996, dite « Seveso II »). Elle harmonise notamment la liste des substances chimiques avec celle du nouveau système de classification des substances dangereuses du Règlement CLP (1272/2008/CE).

REACH

Le règlement sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques (dit « REACH ») est en vigueur depuis le 1er juin 2007. Afin de mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques que peuvent provoquer les substances chimiques, il fait porter à l'industrie la responsabilité d'évaluer et de gérer les risques posés par lesdites substances et de fournir des informations de sécurité adéquates à leurs utilisateurs.

REACH implique une communication spécifique tout au long du cycle de vie des substances afin de garantir la conformité réglementaire et de s'assurer que les usages prévus (y compris en fin de vie) sont bien pris en compte. Ainsi, le Groupe – tout comme l'ensemble des industriels – doit vérifier auprès de ses fournisseurs que les substances qu'ils utilisent dans le cadre de leurs activités sont bien conformes à REACH.

Depuis le 1er décembre 2010, les entreprises doivent en outre avoir enregistré auprès de l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) toute substance produite au-delà du seuil de 1 000 tonnes par an et par entité légale, à moins que celle-ci ne fasse l'objet d'une exemption. Les activités du Groupe sont concernées par cette obligation d'enregistrement dans le cadre de la mise sur le marché de substances valorisées (matières premières secondaires) ayant le statut de produit, ainsi que pour certaines substances produites *in situ*. Néanmoins, un nombre limité de substances a fait l'objet d'un enregistrement, la majorité des substances valorisées mises sur le marché en tant que produits pouvant faire l'objet d'exemptions du fait de leur similitude avec des substances existantes.

En 2018, la Commission européenne proposera des mesures d'articulation de REACH avec la législation des déchets. La Commission européenne se prépare également à réviser les textes annexes de la réglementation REACH en 2018.

Le Paquet Énergie-Climat

Le Parlement européen a adopté le 17 décembre 2008 plusieurs propositions de textes visant à lutter contre le changement climatique et à garantir à l'Union européenne un approvisionnement énergétique plus sûr et durable.

Le « Paquet Énergie-Climat », tel qu'il est communément appelé, regroupe :

- une directive modifiant et étendant le système communautaire d'échange de quotas d'émissions de Gaz à Effet de Serre, qui ne concerne pas à ce jour les installations du Groupe dans les secteurs de l'eau et des déchets ;
- une décision relative à la répartition de l'effort entre les États membres dans les domaines non couverts par ce système, comme les transports, le bâtiment, ou les services à l'environnement parmi d'autres ;
- une directive destinée à promouvoir les énergies renouvelables, telles que le biogaz et l'énergie produite à partir de la biomasse des déchets ou des sous-produits de l'assainissement ;
- une directive sur le stockage géologique du CO_2 ;
- de nouvelles lignes directrices concernant les aides d'État à la protection de l'environnement publiées le 1er avril 2008 et visant à accompagner les efforts d'investissement nécessaires à la réalisation des objectifs fixés dans les textes susmentionnés.

Cette initiative s'inscrit dans le cadre de l'ambitieux plan d'action « climat », adopté par le Conseil européen en mars 2007, qui préconisait principalement un engagement de l'Union européenne à réduire d'au moins 20 % ses émissions de Gaz à Effet de Serre d'ici 2020, un objectif obligatoire de 20 % d'énergies renouvelables dans la consommation énergétique à la même échéance, et enfin une augmentation de 20 % de l'efficacité énergétique (programme dit des « 3x20 »).

Les 23 et 24 octobre 2014, un accord a été adopté par le Conseil européen pour une révision du paquet, qui s'appellera donc « Paquet Énergie-Climat 2030 ». Cet accord vise à rehausser les trois objectifs chiffrés adoptés en 2008, concernant les émissions de Gaz à Effet de Serre (réforme du système ETS), les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

Dans le cadre de ce paquet, la Commission a publié en juillet 2015 une proposition pour réviser le système européen d'échange de quotas pour la période 2021-2030. Le Parlement européen et le Conseil ont arrêté leurs positions en février 2017. Les négociations en trilogue sont en cours.

Le dispositif « Paquet Energie-Climat » a été complété d'une proposition en novembre 2016 visant l'adoption d'un paquet « énergie propre ».

B) RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

Loi pour la reconquête de la biodiversité, et de la nature et des paysages

La loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 dite « loi biodiversité » a introduit plusieurs nouveautés :

- la reconnaissance du préjudice écologique ;
- le principe de solidarité écologique ;
- la non-régression du droit de l'environnement ;
- la compensation des atteintes à l'environnement.

La loi biodiversité marque le passage d'une vision figée à une vision complète et dynamique de la biodiversité. La biodiversité y est en effet considérée comme une source d'innovation, et sa connaissance est inscrite dans la loi comme un objectif fondamental. D'après la loi, les continuités écologiques contribuent à l'aménagement durable des territoires et doivent donc être protégées. La séquence « éviter, réduire, compenser » est notamment réaffirmée pour les projets d'aménagement du territoire. De plus, la loi aborde la compensation agricole.

Enfin, la loi clarifie les rôles en désignant la région comme l'échelon de pilotage de la biodiversité. 35 décrets viendront préciser l'application de la loi biodiversité.

Ordonnance portant réforme de procédures destinées à assurer l'information et la participation du public à l'élaboration de certaines décisions susceptibles d'avoir une incidence sur l'environnement et décret relatif à la modification des règles applicables à l'évaluation environnementale des projets, plans et programmes

L'ordonnance n° 2016-1058 du 3 août 2016 et le décret n° 2016-1110 du 11 août 2016 réforment l'évaluation environnementale. Ces actes visent à renforcer l'effectivité de la participation du public au processus d'élaboration des décisions pouvant avoir une incidence sur l'environnement et à moderniser les procédures de concertation. Leur but est de « faire en sorte que le processus d'élaboration des projets soit plus transparent et l'effectivité de la participation du public à cette élaboration mieux assurée ». Cela répond à une insuffisance de transposition de la directive 2014/52/UE relative à l'évaluation environnementale des projets, pointée par un avis motivé de la Commission européenne de mars 2015.

Ainsi, on distingue désormais les projets soumis à évaluation environnementale de manière systématique et les projets soumis au cas par cas à évaluation environnementale. Il est à noter que les projets innovants seront systématiquement soumis à une procédure d'examen au cas par cas.

Des précisions sont apportées concernant les études d'impact, qui devront contenir une description de la vulnérabilité du projet au changement climatique et présenter un « scénario de référence » et notamment un aperçu de l'évolution probable de l'environnement en l'absence de mise en œuvre du projet. Le contenu des mesures compensatoires est également défini.

Ces actes confirment également l'approche « par projet » et non « par procédure ». La notion de projet est définie sans appel à la notion de « programme de travaux ». De plus, des procédures communes ou coordonnées d'évaluation environnementales sont organisées, entre projets ou entre projets et documents de planification.

Le décret n° 2017-626 en date du 25 avril 2017 modifie les procédures destinées à assurer l'information et la participation du public à l'élaboration de certaines décisions susceptibles d'avoir une incidence sur l'environnement, en application de l'ordonnance n° 2016-1060 du 3 août 2016 portant réforme des procédures destinées à assurer l'information et la participation du public à l'élaboration de certaines décisions susceptibles d'avoir une incidence sur l'environnement.

Le décret prévoit notamment la mise en place d'un débat public pour les plans et programmes de niveau national faisant l'objet d'une évaluation environnementale.

Le décret détaille la procédure de conciliation en cas de conflit entre le maître d'ouvrage et une ou plusieurs associations agréées. Est également détaillée, la mise en œuvre du droit d'initiative citoyenne afin de demander une concertation préalable au préfet. Le décret généralise la dématérialisation de l'enquête publique.

Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte

La loi n° 2015-992 du 17 août 2015 ainsi que les plans d'actions qui l'accompagnent ont pour but de permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique et de renforcer son indépendance énergétique en équilibrant mieux ses différentes sources d'approvisionnement.

Parmi les leviers de cette croissance, l'économie circulaire est au centre du dispositif. Ainsi, le titre IV de la loi « lutter contre les gaspillages et promouvoir l'économie circulaire » contient des mesures qui visent notamment à :

- déterminer une stratégie nationale de transition vers l'économie circulaire, incluant notamment un « plan de programmation des ressources nécessaires aux principaux secteurs d'activité économique qui permet d'identifier les potentiels de prévention de l'utilisation de matières premières, primaires et secondaires » ;
- améliorer la valorisation des déchets en interdisant notamment la discrimination des matériaux issus de déchets valorisés ou en favorisant la production d'énergie issue de la valorisation des déchets lorsqu'ils ne sont pas recyclables ;
- fixer des objectifs concrets en matière de prévention et de gestion des déchets à l'horizon 2020 et 2025 :
  - réduire des déchets à la source par une diminution de 30 % des quantités de déchets non dangereux non inertes admis en installation de stockage en 2020 par rapport à 2010, et de 50 % en 2025,
  - interdire l'usage de sacs plastique à usage unique à partir du 1er juillet 2016, d'après le décret du 30 mars 2016,
  - interdire la mise à disposition des gobelets et assiettes jetables en matière plastique à partir du 1er janvier 2020, à l'exception de ceux compostables en compostage domestique et constitués, pour tout ou partie, de matières biosourcées,
  - définir de manière plus précise le principe de proximité dans la prévention et la gestion des déchets, prévu par la directive-cadre sur les déchets (directive-cadre 2008/98/CE),
  - augmenter la quantité de déchets faisant l'objet d'une valorisation sous forme de matière, notamment organique, en orientant vers ces filières de valorisation, respectivement 55 % en 2020 et 65 % en 2025 des déchets non dangereux non inertes, mesurés en masse. Le service public de gestion des déchets décline localement ces objectifs pour réduire les quantités d'ordures ménagères résiduelles après valorisation. À cet effet, il progresse dans le développement du tri à la source des déchets organiques, jusqu'à sa généralisation pour tous les producteurs de déchets avant 2025,
  - avoir 153 territoires zéro déchet et zéro gaspillage, pour accompagner les collectivités locales exemplaires dans leur démarche de réduction des déchets et de recyclage,
  - réduire de 10 % la production des déchets ménagers et assimilés d'ici 2020,
  - atteindre 65 % de déchets recyclés en 2025,
  - mettre deux fois moins de déchets en décharge en 2025 par rapport à 2010,
  - créer 10 000 emplois pérennes pour l'exploitation des nouvelles installations de traitement des déchets et éviter 3,4 millions de tonnes équivalent CO_2 annuellement d'ici 2025,
  - mettre progressivement en place la tarification incitative, selon laquelle chacun paie l'élimination de ses déchets en fonction de la quantité produite (introduite par la loi de finances rectificative du 29 décembre 2015),
  - expérimenter les consignes de tri de la totalité des emballages en plastique et étendre cette consigne de tri à l'ensemble du territoire d'ici 2022,
  - optimiser les flux des ressources utilisées et produites à l'échelle d'un territoire pertinent, dans le cadre d'actions de coopération, de mutualisation et de substitution de ces flux, limitant ainsi les impacts environnementaux et améliorant la compétitivité économique et l'attractivité des territoires.

Nicolas Hulot, ministre de la Transition écologique et solidaire, et Brune Poirson, Secrétaire d'État auprès du ministre, ont donné le coup d'envoi le 24 octobre 2017 à l'élaboration d'une feuille de route de l'économie circulaire qui paraîtra en mars 2018.

Les « lois Grenelle »

Pour concrétiser les engagements pris en 2007 dans le cadre du « Grenelle de l'environnement », des propositions législatives ont été adoptées en 2009 et 2010, et notamment :

- la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement n° 2009-967, (dite « loi Grenelle I »), définissait de grandes orientations : elle traduisait au plan législatif les engagements pris lors du « Grenelle» ;
- la loi n° 2010-788 portant engagement national pour l'environnement (dite « loi Grenelle II »), déclinait les modalités de mise en œuvre des engagements pris en 2007.

Les « lois Grenelle » et les dispositions réglementaires qui les complétaient représentaient de nouvelles obligations, mais aussi de nouvelles opportunités pour les métiers de l'environnement.

Dans le domaine de l'eau, les dispositions de la loi Grenelle II instauraient un programme massif de reconquête de la qualité des eaux en responsabilisant les différents acteurs économiques : respect des normes d'assainissement des eaux usées par les collectivités locales, réduction de l'usage des pesticides par les agriculteurs, nouvelles obligations imposées aux industriels exerçant des activités polluantes.

C) RÉGLEMENTATION ESPAGNOLE

Afin de mettre en œuvre les directives européennes, différentes lois régulant la protection de l'environnement ont été adoptées, telle la loi 26/2007 du 23 octobre 2007 sur la responsabilité environnementale, transposant la directive 2004/35 ; la loi organique 5/2010 du 22 juin 2010, qui a amendé le Code pénal pour transposer la directive 2008/99 ; ou encore le décret royal 1254/1999 du 16 juillet 1999, qui transpose la directive 96/82. On note que d'après le dernier Examen environnemental de l'Espagne mené par l'OCDE en 2015, les lois espagnoles sur la biodiversité font partie des plus ambitieuses de la zone OCDE et que par ailleurs, son empreinte écologique au niveau du secteur industriel demeure relativement faible. Cependant, des efforts doivent être faits en ce qui concerne la coordination entre les différentes communautés autonomes du pays s'agissant des nombreuses exigences contenues dans les réglementations environnementales.

D) RÉGLEMENTATION CHINOISE

La Commission pour la Réforme et le Développement National a publié un « Plan pour la promotion de l'économie circulaire » en avril 2015, dans lequel elle énumérait les actions à mettre en œuvre dans l'industrie, l'agriculture et les villes. La loi pour la promotion de l'économie circulaire en tant que telle a pris effet en 2009.

Le 13e plan quinquennal, qui couvre la période de 2016 à 2020, prévoit d'ambitieuses initiatives en matière environnementale.

Le ministère pour la Protection de l'Environnement a publié en 2014 des règles de transparence qui exigent que les autorités de protection de l'environnement rendent publiques toutes les informations non confidentielles contenues dans les études d'impact concernant l'environnement.

La réglementation sur la protection de l'environnement a renforcé les obligations de contrôle de la pollution. La plus large responsabilité pénale est un changement important, puisque le Bureau de la Protection de l'Environnement peut infliger des amendes cumulables et non plafonnées aux entités responsables. De plus, la loi révisée offre la possibilité à certains groupes environnementaux d'intenter des actions en justice.

Le 25 décembre 2016, le Comité permanent de l'Assemblée populaire nationale (APN) de Chine a adopté la loi sur la protection de l'environnement. Lorsqu'elle entrera en vigueur le 1er janvier 2018, la taxe de protection de l'environnement remplacera le système de redevances de rejet de pollution en vigueur depuis plus de 40 ans. Cette taxe est censée être un outil économique régulant la pollution de l'environnement par les entreprises, en ciblant les entreprises qui émettent directement un polluant taxable. Les polluants taxables comprennent les polluants de l'air et de l'eau, les déchets solides et le bruit. Les entreprises qui émettent des polluants taxables dans des installations centralisées et officielles de traitement des eaux usées et des déchets ménagers seront exonérées de l'impôt sur ces émissions indirectes.

Le 27 juin 2017, le Comité permanent de l'APN a pris la décision de modifier le Code de procédure civile et la loi de procédure administrative, autorisant formellement les procureurs chinois (généralement les procureurs dans les affaires pénales) à intenter des poursuites d'intérêt public, qui compromettent les droits et intérêts du public dans les affaires liées à la protection de l'environnement et des ressources naturelles.

E) RÉGLEMENTATION AUSTRALIENNE

La réglementation environnementale en Australie relève traditionnellement de la compétence des États fédérés, la Constitution n'accordant pas de compétence particulière au gouvernement fédéral pour légiférer en la matière. Cependant, nous avons pu observer une tendance vers un plus grand pouvoir de l'État fédéral dans le domaine de l'environnement depuis les années 1970.

Au niveau des États fédérés, l'évaluation environnementale est intégrée dans le processus décisionnel sous la forme de régimes de planification et de licences. La protection environnementale exige que les activités qui peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement détiennent une licence pour s'exercer. De plus, les travaux entrepris par les détenteurs de ces licences doivent nécessairement se plier aux conditions de celles-ci. Les activités industrielles comme la production chimique, le traitement des déchets, l'exploitation minière ou l'agriculture intensive sont concernées. Les États fédérés peuvent également mettre en place des mesures législatives autonomes en ce qui concerne la protection des espèces en danger, la préservation de la végétation indigène, la création de parcs nationaux et le traitement et l'usage de l'eau.

Par le fait de la loi sur la protection de l'environnement et la conservation de la biodiversité *(Environment Protection and Biodiversity Conservation Act 1999)*, les activités qui peuvent avoir un impact significatif sur l'environnement au niveau national requièrent généralement l'approbation du ministre fédéral ainsi que celle de chaque État fédéré concerné. Cependant, les gouvernements Abbott et Turnbull ont conclu des accords bilatéraux avec les gouvernements fédérés et territoriaux afin d'accréditer certains processus d'approbation par les États et de garantir que ces actions ne requièrent pas d'approbation fédérale séparée.

S'agissant de la question énergétique, l'Australie a pris diverses mesures dans l'optique d'une réduction de ses émissions de Gaz à Effet de Serre, au niveau fédéral et au niveau national. Au niveau fédéral, la cible énergie renouvelable *(Renewable Energy Target* (RET)) est composée de deux parties, à savoir une cible de large échelle *(Large-scale Renewable Energy Target)* et un plan à échelle domestique et communautaire *(Small-scale Renewable Energy Scheme)*. La cible énergie renouvelable de large échelle *(Large-scale Renewable Energy Target)* présente un objectif législatif de 33 000 GWh de génération électrique provenant de sources renouvelables d'ici 2020.

Le *National Greenhouse and Energy reporting Act 2007 (NGER Act)*, a établi un cadre national pour la déclaration par les

entreprises de leurs émissions de Gaz à Effet de Serre et de leur consommation et production d'énergie.

Les gouvernements Abbott et Turnbull ont maintenu les objectifs de Kyoto qui avaient été déterminés par le précédent gouvernement travailliste et qui imposaient de réduire de 5 % les émissions de carbone de l'Australie à l'horizon de 2020 (par rapport aux niveaux en 2000). L'Australie a ratifié l'Accord de Paris peu après l'entrée en vigueur de cet accord en novembre 2016. La contribution nationale de l'Australie, soumise en amont de la COP21, prévoit une réduction des émissions de 26 à 28 % d'ici 2030 par rapport aux niveaux de 2005.

Le plan d'action direct *(Direct Action Plan)*, désigné comme la pièce maîtresse de la politique environnementale des gouvernements Abbott et Turnbull se décline en deux parties : le Fonds de Réduction des Émissions et un Mécanisme de Sauvegarde.

Le Fonds de Réduction des Émissions permet à certains secteurs de générer des crédits carbone en réduisant leurs émissions ou en séquestrant le carbone, un crédit étant octroyé pour chaque tonne économisée ou séquestrée. Le Régulateur de l'Énergie Propre peut acheter ces crédits par enchères inversées grâce à un fonds doté de 2,55 milliards de dollars australiens pour la période 2015-2020. À ce jour, environ 189 millions de crédits ont été achetés au prix moyen de 11,83 dollars australiens.

Le Mécanisme de Sauvegarde, entré en vigueur le 1er juillet 2016, instaure un plafond des émissions autorisées pour les installations fortement émettrices de CO_2 dans le but que les réductions d'émission rachetées par le Fonds de Réduction des Émissions ne se transfèrent ailleurs dans l'économie du pays. Ce schéma utilise le cadre mis en place par le *National Greenhouse and Energy reporting Act*.

En 2017, le gouvernement Australien a revu sa politique sur les changements climatiques pour veiller à ce qu'elle atteigne l'objectif de réduction des émissions fixé pour 2030 et respecter les engagements pris par l'Australie dans le cadre de l'Accord de Paris.

Cette revue a été effectué par le ministère de l'Environnement et de l'Énergie. Un rapport final a été publié le 19 décembre 2017 et a reconnu la nécessité d'améliorer les politiques d'environnement. Plusieurs changements devraient être apportés prochainement :

- actualiser chaque année les objectifs de réduction des émissions au titre de l'Accord de Paris ;
- examiner la production d'électricité ;
- examiner le secteur des transports ;
- planifier une stratégie à long terme sur le changement climatique.

6.7.1.3 Réglementation relative à la protection des données informatiques

Le nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles, le GDPR *(General Data Protection Regulation)* a été voté le 27 avril 2016, et publié le 4 mai 2016 dans le Journal officiel de l'Union européenne. Le GDPR repose sur le respect de la vie privée et de protection des données personnelles, droit fondamental de chaque citoyen. Ce nouveau cadre juridique sera unique et harmonisé pour tous les États membres.

Il s'adresse à toutes les entreprises collectant, gérant ou stockant des données. Ainsi, SUEZ a mis en place un plan d'action global relatif à la cybersécurité pour anticiper la mise en application du règlement, le 25 mai 2018.

Le GDPR comprend notamment l'obligation de fournir un texte clair expliquant la politique de sécurisation des données aux personnes dont les données sont stockées. Les entreprises devront également être en mesure de leur fournir toutes les données personnelles les concernant dans un format simple et transférable *via* internet. Le GDPR fait également mention du « droit à l'oubli », qui doit permettre la suppression rapide de toutes les données demandées.

Enfin, le GDPR impose la nomination d'un(e) *Data Protection Officer* (DPO), responsable des questions relatives à la protection des données personnelles et de la veille règlementaire sur ces sujets.

6.7.2 La réglementation liée aux métiers

6.7.2.1 Eau

A) RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

Cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau

La directive 2000/60/CE établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau, telle que révisée en 2008, visait à restaurer la qualité des eaux souterraines et superficielles à horizon 2015.

À cet objectif de résultat s'ajoutent des exigences sur les moyens à mettre en œuvre : la réduction des rejets des substances « prioritaires » considérées comme les plus nuisibles pour l'environnement et la santé humaine, l'élaboration et la mise en œuvre de schémas directeurs et de programmes d'actions, enfin le suivi et le reporting à la Commission européenne des résultats des actions de reconquête de la qualité des milieux.

La directive recommande d'analyser au plan économique les usages de l'eau et leurs impacts, et prévoit le renforcement de la participation et de la consultation du public. Elle fixe comme objectif le recouvrement intégral des coûts des services et instaure le principe pollueur-payeur.

Enfin, la directive propose un cadre juridique et institutionnel renforcé pour la politique de gestion de la ressource en eau, très proche du système français de gestion par grands bassins-versants.

Trois rapports d'étape de la Commission européenne sur la mise en œuvre de la directive publiés le 22 mars 2007, le 1er avril 2009 et le 14 novembre 2012, précisaient cette approche en recommandant l'établissement de plans de gestion des bassins hydrographiques associés à la mise en place de programmes de mesures, maintenant opérationnels dans presque tous les États membres de l'UE (à l'exception de l'Espagne, du Portugal, de la Grèce et de la Belgique). Le troisième rapport d'étape indiquait que les objectifs environnementaux de la directive ne seraient pas atteints partout en Europe en 2015. Parallèlement, un plan d'actions pour la sauvegarde des ressources en eau de l'Europe a été publié le 14 novembre 2012 pour proposer aux États membres des outils d'aide à l'atteinte de ces objectifs. Ce plan insistait sur une meilleure mise en œuvre de la directive-cadre eau de 2000 mais n'imposait pas d'obligation supplémentaire aux États. Il proposait en outre la publication, à l'horizon 2015, d'un nouveau Règlement européen pour tirer le meilleur parti des techniques de réutilisation de l'eau.

Une feuille de route pour l'initiative « maximisation de la réutilisation de l'eau au sein de l'UE » avait été publiée en septembre 2015, mettant l'accent sur la nécessité de l'établissement de standards européens quant à la réutilisation de l'eau pour l'irrigation ou pour des usages industriels. Une réutilisation de l'eau mieux encadrée au niveau législatif permettrait des économies importantes s'agissant des quantités d'eau consommées, une réduction du stress hydrique connu par certaines régions européennes, une augmentation de la capacité de recyclage des nutriments contenus dans les eaux usées et pourrait finalement contribuer à la croissance et à la création d'emplois en Europe. Un réglement sur les normes minimales de qualité pour la réutilisation de l'eau est en cours d'élaboration par la Commission avec pour objectif une entrée en vigueur à horizon 2020.

La directive 2000/60/CE est déclinée en deux directives d'application, dites directives-filles, qui précisent le « bon état » que devaient atteindre les masses d'eaux souterraines et de surface en 2015.

La directive 2013/39/UE, publiée le 12 août 2013 et modifiant la directive 2008/105/CE relative aux normes de qualité environnementale applicables aux eaux de surface fixe des limites de concentration pour 45 substances ou groupe de substances chimiques identifiées comme prioritaires du fait du risque significatif qu'elles représentent pour l'environnement et/ou la santé humaine *via* l'environnement aquatique. 21 de ces substances ont été classées comme dangereuses ; leurs émissions dans les eaux de surface devront cesser d'ici 2021. Les autres substances devront faire l'objet d'objectifs de réduction nationaux à définir par les États membres. Trois substances pharmaceutiques ont été placées sur une liste de vigilance.

La directive 2006/118/CE sur la protection des eaux souterraines contre la pollution et la détérioration a pour principaux objectifs le bon état chimique des eaux et la prévention ou la limitation de l'introduction de polluants dans les eaux souterraines. En France, la directive a été transposée dans le cadre de la loi sur l'eau et les milieux aquatiques (LEMA n° 2006-1772 du 30 décembre 2006) et des actes réglementaires correspondants portant modification du Code de l'environnement.

La révision de la directive cadre 2000/60/CE est prévue pour 2019 et inclut la révision des deux directives-filles 2013/39/UE et 2006/118/CE.

Directive relative à l'eau potable

La directive 98/83/CE relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine a accru les exigences sur plusieurs paramètres (turbidité, chlorites, arsenic, organohalogénés volatils, nickel) et notamment sur le plomb (25 µg/l fin 2003 et 10 µg/l fin 2013), ce qui impose à terme qu'aucun contact ne puisse exister entre l'eau potable et des canalisations en plomb, d'où le remplacement de l'ensemble des branchements en plomb existants, et les travaux nécessaires à l'intérieur des habitations collectives et individuelles pour supprimer toute canalisation en plomb. La directive a également accru les exigences en matière d'information du public sur la qualité des eaux distribuées. Après avoir consulté les parties prenantes concernées en 2003 puis en 2008, la Commission a renoncé en 2011 à réviser cette directive, limitant son action à des modifications dans les détails des annexes.

Après avoir conduit une consultation publique en 2014, la Commission proposera la révision de la directive 98/83/CE d'ici début 2018. Cette révision s'inscrira dans une approche basée sur les risques, et portera également sur les matériaux en contact avec l'eau. Par ailleurs, les annexes techniques II et III de la directive ont été modifiées par la directive 2015/1787 de la Commission afin d'adapter ces dernières aux progrès techniques et scientifiques. Le monitoring des différentes surfaces d'eau pourra désormais, si les États membres le décident, se baser sur une approche par risque dans le but de réduire au maximum les analyses superficielles, le modèle étant pris sur la ligne de conduite de l'Organisation Mondiale de la Santé. Si ces nouvelles annexes offrent la possibilité aux États membres d'adapter leur monitoring en fonction de leurs besoins et de ce qu'ils estiment le plus pertinent, cette décision est laissée à leur discrétion.

Directives relatives aux activités d'assainissement

La directive 91/271/CEE relative au traitement des eaux urbaines résiduaires a introduit plusieurs grandes catégories d'obligations :

- celle d'une collecte efficace et d'un traitement secondaire dans les agglomérations de plus de 2 000 « équivalent habitants » ;
- celle de délimiter au niveau national des « zones sensibles » dans lesquelles un traitement de l'azote et/ou du phosphore est requis ;
- l'exigence d'une bonne fiabilité des systèmes d'assainissement et l'obligation d'une surveillance de ces systèmes ; et
- la possibilité d'avoir recours à l'assainissement non collectif « lorsque l'installation d'un système de collecte ne se justifie pas, soit parce qu'il ne présenterait pas d'intérêt pour l'environnement, soit parce que son coût serait excessif », à condition que ce système assure « un niveau identique de protection de l'environnement ».

La directive 91/676/CEE concernant la protection des eaux contre la pollution par les nitrates à partir de sources agricoles est destinée à protéger les ressources en eau et impose de délimiter des « zones vulnérables » dans lesquelles des codes de bonnes pratiques agricoles doivent être mis en place.

La directive 2006/07/CE concerne les eaux de surface susceptibles d'être des lieux de baignade. Les États membres doivent assurer la surveillance et l'évaluation de leurs eaux de baignade. Les informations relatives au classement, à la description des eaux de baignade et à leur pollution éventuelle doivent être mises à la disposition du public de manière facilement accessible et à proximité de la zone concernée.

La directive 2006/44/CE concernant la qualité des eaux piscicoles, et la directive 2006/113/CE relative à la qualité requise des eaux conchylicoles, s'appliquent aux eaux ayant besoin d'être protégées ou améliorées pour être aptes à la vie des poissons et des coquillages.

L'ensemble de ces directives seront révisées d'ici l'année 2019 avec la directive-cadre sur l'eau.

B) RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

En France, de nombreux textes régissent la protection de la qualité de l'eau et de nombreuses autorités administratives assurent leur application. Les prélèvements et les rejets ayant potentiellement un impact négatif sur la qualité des eaux de surface ou des eaux souterraines sont assujettis à autorisation ou à déclaration. Ainsi, les autorités publiques doivent au préalable autoriser toute installation de pompage des eaux souterraines au-delà de volumes déterminés et la loi interdit ou encadre le rejet de certaines substances dans l'eau. La violation de ces textes est sanctionnée civilement et pénalement et la responsabilité pénale de l'entreprise peut être engagée.

La loi sur l'eau et les milieux aquatiques n° 2006-1772 du 30 décembre 2006 vise à moderniser le dispositif juridique de la gestion de l'eau et à améliorer la qualité des eaux afin d'atteindre, en 2015, les objectifs de bon état écologique et chimique fixés par la directive 2000/60/CE. Elle a également pour objectif d'améliorer le service public de l'eau et de l'assainissement (accès à l'eau et transparence).

Les retards constatés pour l'application de la directive sur le traitement des eaux résiduaires urbaines (91/271 CEE) ont nécessité des interventions fortes du gouvernement vis-à-vis des collectivités retardataires. Un programme de mesures et de financements dédiés a été mis en place dans le cadre du « Plan Borloo pour la mise aux normes de l'assainissement des eaux usées des agglomérations françaises » pour atteindre l'objectif de conformité de 100 % du parc de stations d'épuration avant la fin 2011 défini dans le cadre de la « loi Grenelle I ». L'essentiel a été atteint fin 2011 même si des travaux se poursuivent encore sur certains sites. Un arrêté du 21 juillet 2015, entré en vigueur le 1er janvier 2016, renforce les obligations en matière de déversements des réseaux d'assainissement par temps de pluie et de mise en conformité du système de collecte par le maître d'ouvrage. Par ailleurs, les exigences en matière de surveillance en continu des réseaux sont renforcées. Enfin, un certain nombre de prescriptions relatives aux stations d'épuration sont définies.

ReUse

Par arrêté du 25 juin 2014 modifiant l'arrêté du 2 août 2010 relatif à l'utilisation d'eaux issues du traitement d'épuration des eaux résiduaires urbaines pour l'irrigation de cultures ou d'espaces verts, le gouvernement a fixé des nouvelles prescriptions techniques, s'appliquant aux maîtres d'ouvrage et aux exploitants des stations de traitement des eaux usées et des systèmes d'irrigation.

Cet arrêté apporte de nouvelles dispositions, notamment :

- il facilite les systèmes d'irrigation ou d'arrosage par aspersion : il supprime le dossier de demande d'expérimentation, fixe des prescriptions techniques particulières et complète les informations à renseigner dans le programme d'irrigation ;
- il précise des prescriptions techniques relatives à la conception et à la gestion du réseau de distribution, au stockage des eaux usées traitées ainsi qu'à l'entretien du matériel d'irrigation ou d'arrosage ;
- il modifie, dans le cadre du programme de surveillance de la qualité des eaux usées traitées, la fréquence de suivi périodique de vérification du niveau de qualité sanitaire des eaux usées traitées ;
- il mentionne une règle spécifique, relative aux niveaux de qualité sanitaire des eaux usées traitées, pour les stations de traitement des eaux usées montrant un faible niveau de charge des eaux brutes ;
- il précise la procédure à suivre en cas de modification des éléments constitutifs du dossier d'autorisation : « toute modification de nature à entraîner un changement notable des éléments du dossier de demande d'autorisation figurant en annexe IV doit être portée par le titulaire de l'autorisation, avant sa réalisation, à la connaissance du préfet ».

Tarification du biométhane

Plusieurs arrêtés du 24 juin 2014 autorisent et fixent les tarifs de rachat du biométhane issu des boues de stations d'épuration et des eaux usées :

- un premier arrêté modifie la nature des intrants dans la production de biométhane, afin d'y inclure « les matières, telles que boues, graisses, liquides organiques, résultant du traitement des eaux usées, traitées en digesteur» ;
- un second arrêté modifie le tarif d'obligation d'achat – fixé par l'arrêté du 23 novembre 2011 – bénéficiant aux stations d'épuration fabriquant du biométhane par l'introduction d'une nouvelle prime « intrant » et d'une modulation tarifaire spécifique. L'arrêté prévoit en conséquence une troisième catégorie d'intrants, les déchets des installations de traitement des eaux usées et assimilés, éligibles à une prime « PI3 » comprise entre 0,1 et 3,9 centimes d'euro par kilowattheure pouvoir calorifique supérieur.

C) RÉGLEMENTATION ESPAGNOLE

En Espagne, le régime juridique de droit privé relatif à l'eau, datant de 1879, a été complètement remplacé en 1985 par un régime de droit public, en vertu duquel toutes les eaux superficielles et souterraines sont considérées comme appartenant au domaine public. L'usage privatif desdites eaux requiert une concession ou une autorisation administrative. Dans la Loi sur l'eau de 1985 sont transposées toutes les exigences communautaires contenues dans les directives adoptées antérieurement.

La législation actuelle sur l'eau (décret royal 1/2001, du 20 juillet 2001, transposant la directive 2000/60) encadre par ailleurs les procédés de dessalement et de réutilisation des eaux, présentés comme des solutions pour augmenter la disponibilité de la ressource en eau. En termes de mesures d'économies d'eau, ce texte introduit l'obligation générale de mesurer la consommation d'eau au moyen de systèmes de mesure homologués ou de la définition administrative d'une consommation de référence dans le domaine de l'irrigation.

Pour garantir le bon état écologique de l'eau, les permis d'exploitation imposent une limitation stricte des rejets et débits écologiques autorisés.

Les autres lois significatives sur l'eau, qui complètent le décret royal 1/2001 sont : le décret royal 849/1986 du 11 avril 1986, qui approuve la loi publique sur l'eau, et qui a été amendé par le décret royal 9/2008 datant du 11 janvier 2008, pour l'adapter à la directive 2000/60 et pour incorporer certaines des exigences de la directive 2007/60. Également, le décret royal 140/2003 du 7 février 2003 concernant les critères de santé pour la qualité de l'eau dédiée à la consommation humaine, transpose la directive européenne 98/83. Enfin, la directive 91/271 a été transposée à travers le décret royal 11/1995 du 28 décembre 1995, sur les règles de traitement des eaux usées en ville, ainsi que par le décret royal 509/1996 du 15 mars 1996.

Parallèlement, les directives 91/676 et 2006/07 ont été respectivement transposées par le décret royal 261/1996 du 16 février 1996 et par le décret royal 1341/2007 du 11 octobre 2007.

D) RÉGLEMENTATION AMÉRICAINE

Aux États-Unis, les principales lois fédérales relatives à la distribution de l'eau et aux services d'assainissement sont le *Clean Water Act* de 1972, le *Safe Drinking Water Act* de 1974 et les réglementations promulguées en application de ces lois par l'Agence américaine pour la protection de l'environnement (US EPA). Chaque État a le droit d'instaurer des normes et critères plus stricts que ceux établis par l'EPA, ce qu'a fait un certain nombre d'entre eux.

Les principales évolutions réglementaires intervenues ces dernières années sont les suivantes :

Dans le domaine de l'eau potable, l'EPA a adopté en 2002 un règlement relatif au traitement des eaux de surface (*Interim Enhanced Surface Water Treatment Rule* pour les systèmes de plus de 10 000 équivalent habitants et *Long-Term 1 Enhanced Water Treatment Rule* pour les systèmes de moins de 10 000 équivalent habitants). L'objectif de ces règlements était d'améliorer le contrôle en turbidité des eaux de surface dans les stations d'épuration et ainsi de renforcer le contrôle de la teneur de ces eaux en cryptosporidium.

En 2006, ce dernier texte a été actualisé *(Long-Term 2 Enhanced Surface Water Treatment Rule)* afin de renforcer les mesures de

protection en matière de contaminants requises pour les réseaux d'eau publics à haut risque. L'EPA a en outre renforcé la réglementation relative aux sous-produits de désinfection *(Stage 2 Disinfectants and Disinfection Byproducts Rule)*. Enfin, un nouveau règlement relatif aux eaux souterraines *(Ground Water Rule)* établit quant à lui de multiples contraintes afin d'éviter la contamination de l'eau potable par des bactéries ou virus. Les révisions proposées de la norme relative aux bactéries coliformes *(Total Coliform Rule)* devraient inciter les systèmes vulnérables à la contamination microbiologique à une meilleure gestion opérationnelle.

Depuis 2010, l'EPA a développé une nouvelle stratégie de protection de la santé publique vis-à-vis des contaminants qui promeut une approche par groupes de contaminants, stimule l'innovation technologique et renforce l'application de l'arsenal législatif existant, telle que la loi sur le contrôle des substances toxiques (TCSA)... Dans le domaine de l'assainissement, de nombreuses installations sont désormais tenues de mettre en œuvre une phase de traitement tertiaire de déphosphatation et d'élimination des nutriments afin de préserver les milieux fragiles. De plus, de nombreuses installations se doivent de contrôler leurs émissions toxiques et de respecter des normes de qualité visant à restaurer des conditions favorables à la baignade et à la pêche dans les milieux récepteurs. Dans le cadre du système national de permis d'émissions, l'EPA utilise notamment une méthode d'analyse de la toxicité globale des effluents. Sous l'impulsion du *Clean Water Act*, les municipalités sont en outre conduites à investir dans la rénovation de leurs infrastructures d'assainissement ainsi que dans la réduction à la source des écoulements afin d'améliorer le contrôle des rejets diffus – les rejets d'eau de pluie et d'eaux usées en provenance des égouts notamment – dans le milieu naturel.

Une nouvelle loi *(Clean Water Rule)* visant à étendre la protection fédérale des réseaux fluviaux et du système d'approvisionnement en eau en explicitant les zones entrant dans la législation du *Clean Water Act* est entrée en vigueur le 28 juin 2015 malgré l'opposition ferme de nombreux acteurs de l'économie américaine.

D) RÉGLEMENTATION CHINOISE

Le décret signé en 2014 par le Premier ministre chinois sur les réseaux et infrastructures d'assainissement et de traitement des eaux usées oblige désormais les villes à prévoir leurs systèmes d'assainissement et de traitement des eaux en s'adaptant au climat, à la géographie locale, mais aussi en prenant en compte leur développement économique et social. Selon cette nouvelle réglementation, les systèmes de drainage des eaux de ruissellement et les égouts seront par exemple séparés dans les nouvelles zones de construction. Les entreprises industrielles, dans l'agroalimentaire, dans le domaine pharmaceutique, mais aussi les entreprises de construction, devront demander des permis pour leurs rejets d'eaux usées.

Le 16 avril 2015, le Conseil d'État a publié un « Plan d'actions sur la prévention et le contrôle de la pollution de l'eau » connu sous le nom de « Plan pour l'eau en dix points » (en réalité vingt-six exigences détaillées et 238 mesures). Le plan vise à contrôler les rejets polluants, promouvoir la transformation économique et industrielle, économiser et recycler les ressources, promouvoir les progrès de la science et de la technologie, utiliser les mécanismes du marché et faire respecter la loi et les réglementations ; renforcer la gestion et assurer la sécurité du milieu aquatique ; et clarifier les responsabilités et encourager la participation publique. Il fixe des objectifs pour 2020, mettant en place des contrôles sévères pour les entreprises polluantes avec des limites d'émission et prévoyant une supervision plus stricte de la part des autorités et du public. En outre, le plan couvre aussi le contrôle de la pollution, l'usage durable de l'eau dans l'agriculture, l'utilisation de l'eau municipale, la gestion des eaux côtières et la protection globale de l'environnement écologique. Le plan vise à améliorer progressivement d'ici 2020 la situation des eaux souterraines et des eaux de surface (fleuve Bleu, fleuve Jaune et rivières de Song hua, Huai Hai et Liao). Une des actions principales est de nettoyer l'eau lourdement polluée (connue comme l'eau « noire et odorante » dans les grandes villes).

E) RÉGLEMENTATION AUSTRALIENNE

En Australie, la législation des États et des Territoires accorde le droit de contrôle, l'allocation et l'usage de l'eau à la Couronne, abolissant ainsi les règles préalables de *Common Law*. L'extraction et l'usage de l'eau ainsi que la construction d'infrastructures (barrages, systèmes d'irrigation) nécessitent généralement une approbation.

En 2004, le Conseil des Gouvernements Australiens a adopté l'Initiative Nationale pour l'Eau qui établit les lignes directrices d'une réforme globale du système national de gestion de l'eau dans tous les domaines : la comptabilisation des ressources hydriques, la connaissance et les capacités de stockage, les droits d'accès à l'eau et leur cadre de planification, les marchés et la commercialisation de l'eau, la tarification de l'eau, la gestion intégrée, la réforme de la gestion urbaine de l'eau, les partenariats communautaires et les ajustements. Cette réforme a eu pour effet de détacher les droits de l'eau du sol et de permettre à l'eau d'être échangée en tant que bien de valeur, de manière temporaire ou permanente.

Les réformes actuelles ont également entraîné une soumission plus forte des constructions et opérations des opérateurs privés quant aux infrastructures de l'eau telles que les stations d'épuration. Par exemple, en Nouvelle-Galles du Sud, la loi sur la concurrence dans l'industrie de l'eau *(Water Industry Competition Act, 2006)* requiert que la construction et les opérations de telles infrastructures, ainsi que leurs liens avec les réseaux hydriques concernés soient soumis à des licences dont les termes doivent être strictement respectés par les opérateurs.

6.7.2.2 Déchets

Dans de nombreux pays, les centres de traitement des déchets sont soumis à des textes qui imposent aux prestataires d'obtenir des autorisations auprès des autorités publiques pour pouvoir exploiter leurs sites. L'obtention de ces autorisations nécessite la présentation d'études spécifiques d'impact sur l'environnement, la santé humaine et l'évaluation des risques relatifs à l'installation concernée. Les exploitants de centres de stockage doivent présenter des garanties financières précises (prenant souvent la forme de cautions bancaires) qui couvrent notamment la remise en état du site et sa surveillance après sa fermeture (pendant 30 ans dans la plupart des pays). Les exploitants doivent en outre respecter des normes spécifiques sur les rejets et les émissions issus des process ; les usines d'incinération sont soumises à des réglementations visant notamment à limiter l'émission de polluants et à valoriser l'énergie. Les déchets sont d'ailleurs soumis à des réglementations spécifiques selon leur nature.

A) RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

Le paquet économie circulaire

Suite aux travaux de la Commission en 2014 et au retrait du projet de paquet économie circulaire présenté le 2 juillet 2014, la nouvelle Commission a annoncé la publication d'un nouveau paquet plus ambitieux et intégrant davantage la dimension de gestion efficiente

des ressources naturelles, en plus de la dimension de meilleure gestion des déchets. Le paquet économie circulaire, publié le 2 décembre 2015, vise à atteindre une meilleure gestion des ressources au niveau européen par le biais d'objectifs contraignants de recyclage pour différents flux de matériaux et pose le cadre général de fonctionnement pour le secteur des déchets jusqu'en 2030. Il entraîne notamment la révision de six directives portant sur les déchets : la Directive-cadre déchets (2008/98/CE), celles relatives aux emballages et aux déchets d'emballage (94/62/CE), à la mise en décharge des déchets (1999/31/CE), aux véhicules en fin de vie (2000/53/CE), aux piles et accumulateurs usagés (2006/66/CE) et aux déchets d'équipements électriques et électroniques (2012/19/UE). Ces directives font actuellement l'objet de discussions au Parlement européen et au Conseil européen. L'adoption des directives révisées est prévue pour 2018.

Directive-cadre déchets

La directive-cadre déchets (2008/98/CE) est parue au JOUE le 22 novembre 2008. Cette directive simplifie la législation existante en abrogeant la précédente directive relative aux déchets, la directive relative aux déchets dangereux et une partie de la directive concernant l'élimination des huiles usagées. Les États membres disposaient de deux ans pour la transposer en droit national.

En instaurant ainsi un nouveau cadre pour la gestion des déchets en Europe, les autorités européennes souhaitent encourager les programmes nationaux de prévention des déchets et promouvoir le recyclage et la valorisation.

La nouvelle directive renforce ainsi le principe de hiérarchie des modes de traitement des déchets incitant les États membres à recourir, dans un ordre préférentiel, à la prévention, à la réutilisation, au recyclage, à la valorisation énergétique et enfin, en dernier ressort à l'élimination en centre de stockage. Une réflexion fondée sur l'approche de « cycle de vie » permettra toutefois certains aménagements au sein de cette hiérarchie. Parallèlement, les États membres se voient fixer des objectifs de recyclage ambitieux : 50 % des déchets municipaux et 70 % des déchets non dangereux de construction et de démolition d'ici à 2020.

La directive clarifie les définitions du recyclage et de la valorisation, et reconnaît l'incinération avec récupération d'énergie comme une opération de valorisation si elle répond à certains critères d'efficacité. Elle introduit enfin deux nouvelles notions : celle de sous-produit et celle de « fin du statut de déchet ». Une fois les directives adoptées, les critères de la fin du statut de déchet seront précisés par le processus de comitologie. C'est par ce même processus qu'a été définie en 2011 une méthodologie de calcul relative aux objectifs de valorisation des déchets.

Dans le cadre du paquet économie circulaire, une révision de la directive est attendue. La nouvelle directive devrait entraîner une simplification et une harmonisation des objectifs des différents États membres en tenant compte de leur situation actuelle. Par ailleurs, il y serait fait mention, entre autres, de la responsabilité élargie du producteur, du soutien aux marchés publics verts, de la production d'énergie à partir des déchets ou encore d'un monitoring accru dans le domaine des déchets.

Le Parlement européen a adopté en mars 2017 le « paquet déchet » dans le cadre du paquet économie circulaire comprenant quatre rapports réformant les directives sur les déchets. Le paquet vise 70 % de recyclage des déchets municipaux en 2030, et concerne également la mise en décharge, la Directive DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) et la Directive relative aux emballages et aux déchets d'emballages. La Commission européenne prévoit l'adoption finale du paquet pour mai 2018 avec une entrée en vigueur prévue pour 2020.

Règlement relatif aux Transferts Transfrontaliers de Déchets

Le Règlement 1013/2006/CE régit les Transferts Transfrontaliers de Déchets (TTD) avec pour objectif d'en assurer une gestion écologiquement rationnelle. Le règlement instaure un système reposant sur deux procédures :

- la procédure d'information : procédure simple, qui consiste à accompagner son transfert de déchet d'un document d'information. Au sein de l'Union européenne, l'ensemble des déchets non dangereux destinés à la valorisation doivent être transférés *via* cette procédure ;
- la procédure de notification et de consentements préalables : procédure lourde nécessitant l'accord préalable des autorités compétentes et la constitution de garanties financières. Au sein de l'Union européenne, l'ensemble des déchets dangereux destinés à la valorisation doivent être transférés *via* cette procédure.

Pour les déchets destinés à l'élimination :

- au sein de l'UE, ces TTD sont soumis à procédure de notification et consentements préalables ;
- vers un État non membre de l'UE, ces TTD sont en principe interdits.

Le règlement intègre en outre dans la législation européenne les dispositions de la Convention de Bâle relative aux mouvements transfrontaliers et à l'élimination des déchets dangereux.

Le règlement prévoit des mesures d'exécution renforcées. Il exige des États membres qu'ils effectuent des inspections et des contrôles par sondage. Il autorise de surcroît la réalisation de contrôles physiques des déchets transférés, notamment l'ouverture des conteneurs et impose aux États membres l'obligation de notifier à la Commission leur législation nationale en matière de transferts illicites et les sanctions applicables à de tels transferts. Une révision du règlement est parue sous la forme du règlement n° 660/2014 publié au JOUE le 27 juin 2014 afin de pallier les divergences et lacunes identifiées dans l'application de la réglementation et les inspections dans les États membres. Il s'agit d'établir des plans d'inspection jouissant d'une planification régulière et cohérente dans le but d'éliminer les transferts illicites de déchets.

La Commission européenne a publié en 2016 un rapport sur le fonctionnement efficace du marché des déchets dans l'Union. Celui-ci présente des axes d'amélioration opérationnelle du transfert transfrontalier de déchets, en vue de l'adaptation de son cadre juridique d'ici 2020. La Commission recommande ainsi le développement d'un « espace Schengen des déchets » ainsi que le renforcement du système de consentement préalable pour les installations de valorisation, qui permettent une procédure plus rapide pour le transport des déchets.

En 2017, la Commission européenne a publié une feuille de route concernant le règlement relatif aux transferts de déchets. Une évaluation sera effectuée et vise à évaluer si le règlement n°1013/2006 relatif aux transferts de déchets (WSR) répond à ses objectifs et est cohérent avec la politique environnementale de l'UE, marché interne. L'évaluation sera terminée en 2018.

Directive relative à la mise en décharge des déchets

La directive 1999/31/CE concernant le stockage des déchets fixe les exigences techniques et opérationnelles applicables tant aux décharges qu'aux déchets réceptionnés. Elle vise à prévenir ou à réduire l'impact environnemental de la mise en décharge des déchets, en particulier pour les eaux de surface, les eaux souterraines, le sol, l'air et la santé humaine. Elle définit les différentes catégories de déchets (municipaux, dangereux, non dangereux, inertes) et distingue trois types d'installations : celles destinées aux déchets dangereux (appelées « Installation de Stockage de Déchets

Dangereux (ISDD) » en France), celles destinées aux déchets non dangereux (appelées « Installation de Stockage de Déchets Non Dangereux (ISDND) » en France) et celles destinées aux déchets inertes (appelées « Installation de Stockage de Déchets Inertes (ISDI) » en France).

Elle fixe comme objectif aux États membres la réduction de la quantité des déchets biodégradables enfouis : en 2009, la quantité de déchets biodégradables mis en décharge ne devait pas dépasser 50 % de la totalité des déchets biodégradables produits en 1995, cet objectif passant à 35 % en 2016. La directive prévoit également que ne soient admis que les déchets ayant subi un traitement préalable, et que les sites désaffectés fassent l'objet de surveillance et d'analyses aussi longtemps que l'autorité compétente l'estime nécessaire (durée fixée à 30 ans en France). Cette directive est en cours de révision dans le cadre du paquet économie circulaire.

Directive émissions industrielles

La directive 2010/75/UE relative aux émissions industrielles, publiée au *Journal officiel de l'Union européenne* le 17 décembre 2010 (date limite de transposition : 7 janvier 2013), réunit la directive 96/61/CE relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution, dite « directive IPPC » (pour *Integrated Pollution Prevention and Control*) et six directives sectorielles, dont la directive relative à l'incinération (2000/76/CE) et celle relative à la limitation des émissions de certains polluants dans l'atmosphère en provenance des grandes installations de combustion (2001/80/CE). Au terme d'un délai de transposition de deux ans, la directive devait entrer en application début 2014, voire début 2016 pour les installations existantes.

Jusqu'à présent, en complément des seuils environnementaux mis en place par la directive relative à l'incinération et la co-incinération des déchets, la directive 96/61/CE dite « IPPC » prévoit que certaines activités industrielles et agricoles, parmi lesquelles la gestion des déchets, doivent faire l'objet d'une demande d'autorisation préalable subordonnée au respect de certaines conditions environnementales. Il incombe aux entreprises de prendre en charge la prévention et la réduction de la pollution qu'elles sont susceptibles de causer, par l'adoption de mesures spécifiques (par exemple : recyclage, prévention des accidents et traitement des sites en fin de vie) et le respect des exigences de fonctionnement (par exemple : limites d'émission de substances polluantes et surveillance des rejets). La nouvelle directive introduit un renforcement du caractère contraignant des BREF (documents définissant les meilleures techniques disponibles), une modification des valeurs limites d'émission, et élargit le champ d'application à de nouveaux types d'installations, dont les installations de recyclage.

Une proposition de révision du BREF sur l'incinération des déchets a été diffusée le 24 mai 2017.

Le BREF relatif au traitement de déchets est en cours de révision depuis 2013. Il concerne l'ensemble des installations de traitement des déchets non dangereux hors incinération. Une version finale est attendue pour début 2019. Son champ d'application recouvre le fonctionnement des installations d'incinération (notamment les émissions dans l'air et dans l'eau de ces installations).

Directives relatives aux déchets spécifiques

La directive 94/62/CE vise à réduire l'impact sur l'environnement des emballages et déchets d'emballages. Cette directive fixe des objectifs chiffrés de recyclage et de valorisation des emballages mis sur le marché européen pour le 31 décembre 2008 :

- 60 % minimum des déchets d'emballages doivent être valorisés ou incinérés dans des installations avec valorisation énergétique ;
- entre 55 et 80 % des déchets d'emballage doivent être recyclés ;
- les objectifs suivants doivent être atteints pour les matériaux contenus dans les déchets d'emballage : 60 % pour le verre, le papier et le carton ; 50 % pour les métaux ; 22,5 % pour les plastiques et 15 % pour le bois.

La directive a été révisée en 2004 pour clarifier la définition du terme « emballages » puis en 2005 pour accorder des délais supplémentaires de mise en œuvre aux nouveaux États membres. Elle est actuellement en cours de révision dans le cadre du paquet sur l'économie circulaire.

La directive 2002/96/CE relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) impose notamment des mesures concernant la conception des produits, l'instauration de systèmes de collecte, de traitement, et en particulier de valorisation et la participation des producteurs à ces mesures de manière à les encourager à intégrer le recyclage dès la conception. La directive introduit le principe de la responsabilité élargie des producteurs, en leur imposant comme obligation, pour les DEEE des ménages comme des professionnels, le financement de la collecte à partir du point de dépôt, ainsi que le financement du traitement, de la valorisation et de l'élimination des DEEE concernés. Ces obligations sont assorties d'objectifs chiffrés en termes de collecte sélective, de valorisation et de réutilisation. Cette directive est en cours de révision dans le cadre du paquet économie circulaire.

La directive 2012/19/UE entrée en vigueur le 13 août 2012 a opéré une révision de la directive préexistante. Ainsi, les objectifs en termes de taux de collecte ont été revus à la hausse : en 2016, ce taux devait atteindre 45 % du poids moyen d'EEE ménagers et professionnels mis sur le marché au cours des trois années précédentes pour s'établir à 65 % en 2019. Aussi, les objectifs de recyclage et de valorisation, actuellement établis par catégorie d'équipements, à des valeurs variant entre 50 et 75 % pour la réutilisation et le recyclage et entre 70 et 80 % pour la valorisation, seront augmentés de 5 points d'ici à 2018. Enfin, le champ d'application est élargi afin de viser en principe l'ensemble des équipements électriques et électroniques (à l'exception de quelques familles d'équipements spécifiquement exclues).

Parallèlement, la directive 2011/65/UE visant à limiter l'utilisation de substances dangereuses (RoHS) dans les DEEE a été publiée au *Journal officiel* le 1er juillet 2011. La directive a été complétée en 2015 avec l'ajout de 4 substances.

La directive 2006/66/CE fixe, entre autres, des règles pour la collecte, le recyclage, le traitement et l'élimination des piles et accumulateurs. Elle interdit la mise sur le marché de certaines piles et certains accumulateurs contenant du mercure ou du cadmium dans une proportion supérieure à un seuil déterminé, et fixe deux objectifs en terme de collecte (25 % minimum au plus tard le 26 septembre 2012 et 45 % minimum au plus tard le 26 septembre 2016). Cette directive a été modifiée par la directive 2008/12/CE entrée en vigueur le 30 mars 2008, qui introduit principalement des évolutions quant aux compétences d'exécution de la Commission européenne. Cette directive est en cours de révision dans le cadre du paquet économie circulaire.

La directive 2000/53/CE relative aux véhicules en fin de vie impose aux propriétaires de véhicules hors d'usage (VHU) de les remettre à un opérateur agréé pour leur démolition, sous peine de ne pouvoir faire annuler l'immatriculation. Cela suppose d'en extraire tous les matériaux et de mieux réutiliser, recycler ou revaloriser ce qui peut l'être. Le taux de recyclage doit atteindre 80 % et le taux de valorisation 85 % dès 2006, puis respectivement 85 % et 95 % en 2015. Cette directive est également en cours de révision dans le cadre du paquet économie circulaire.

La directive 86/278/CEE relative à la protection de l'environnement et notamment des sols, réglemente l'utilisation des boues d'épuration en agriculture de manière à éviter les effets nocifs sur les sols, la végétation, les animaux et l'homme. Ainsi, pour pouvoir être valorisées en agriculture, les boues de stations d'épuration doivent répondre à des exigences de traçabilité eu égard aux composés organiques et aux diverses traces métalliques qu'elles sont susceptibles de contenir (métaux lourds tels que le cadmium, le mercure ou le plomb). Pour aller plus loin, la norme française NFU 44-095, établie en 2002, encadre strictement la valorisation en amendement des matières issues du traitement des eaux usées ou de la part biologique des déchets des ménages après compostage.

La Commission a proposé en mars 2016 la révision du règlement sur les fertilisants, afin de faciliter l'accès des fertilisants d'origine organique au marché intérieur de l'Union. Les discussions sont en cours au Parlement Européen pour un vote prévu en 2018.

B) RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

En France, conformément aux articles L. 511-1 et suivants du Code de l'environnement relatifs aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), des décrets et des arrêtés ministériels et préfectoraux définissent les règles applicables aux installations de traitement des déchets. Ils régissent notamment la conception, la construction, l'exploitation et le suivi après fermeture de ces installations. Les Unités de Valorisation Énergétique sont soumises à de nombreuses prescriptions, notamment des limitations d'émissions de polluants. En 2009, un troisième régime ICPE complémentaire à ceux de la déclaration et de l'autorisation, régime dit de l'enregistrement, a été introduit. Il permet d'accélérer la procédure de délivrance d'un permis en remplaçant la procédure d'enquête publique par une information du public. Les déchets sont classés selon leur dangerosité. On distingue les déchets inertes, les déchets non dangereux et les déchets dangereux. Les déchets dangereux répondent à des obligations strictes de suivi tout au long de la chaîne de traitement.

La traçabilité des déchets dangereux est assurée par le bordereau de suivi des déchets (BSD).

Par ailleurs, les exploitants des établissements produisant ou expédiant des déchets, les collecteurs, les transporteurs, les négociants et les exploitants des installations de transit, de regroupement ou de traitement de déchets doivent tenir à jour un registre chronologique de la production, de l'expédition, de la réception et du traitement de ces déchets (R. 541-43 Code de l'environnement).

Plan de réduction et de valorisation des déchets

La conférence environnementale de 2013 a mis à l'honneur la transition vers une économie circulaire. Dans ce cadre, le « programme national de prévention des déchets 2014-2020 » a été publié et constitue le volet « prévention » d'un « plan déchets » plus large. Le plan déchets est en cours d'élaboration.

Ce plan devrait fixer les grandes orientations suivantes :

- une diminution de 10 % des déchets ménagers et assimilés (DMA) produits par habitant et une baisse de 4 % des déchets d'activités économiques (DAE) produits par unité de PIB en 2020 par rapport à 2010 ;
- une diminution de 30 % en 2025 et 50 % en 2030 de la mise en décharge des déchets non dangereux, non inertes en favorisant leur valorisation ;
- objectif de 55 % en 2020 et 60 % en 2025 de valorisation matière, la valorisation énergétique devant être réservée aux déchets non valorisables sous forme matière et suppression de l'incinération sans valorisation énergétique.

En 2014, la France a achevé la transposition de la directive européenne 2012/19/UE relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques. Plus d'équipements seront désormais concernés, le taux de collecte a été révisé et devra être de 45 % dès 2016 et de 65 % à compter de 2019.

En 2015, la France compte une quinzaine de filières à responsabilité élargie du producteur (REP), les dernières couvrant les déchets d'ameublement, les déchets spécifiques des ménages, les déchets des activités de soin et les bouteilles de gaz.

L'arrêté du 15 février 2016 relatif aux installations de stockage de déchets non dangereux remplace l'arrêté du 9 septembre 1997 modifié relatif aux installations de stockage de déchets non dangereux. Les dispositions de l'arrêté mettent à jour l'encadrement technique des installations de stockage de déchets non dangereux en fonction des évolutions technologiques, notamment des bonnes pratiques en matière de barrières d'étanchéité passive et active, de mise en place du réseau de captage de biogaz dès le début de sa production et d'exploitation des casiers en mode bioréacteur. L'arrêté ministériel actualise également la liste des déchets admissibles en installations de stockage de déchets non dangereux.

Loi Notre

La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République modifie le niveau de compétence concernant l'élaboration des plans de gestion des déchets. Les plans de gestion des déchets seront désormais élaborés au niveau de la région et non plus du département. Les plans régionaux de prévention et de gestion des déchets doivent être approuvés dans un délai de dix-huit mois à compter de la promulgation de la loi. La loi Notre renforce également l'intercommunalité et fait évoluer les règles relatives à la planification territoriale en introduisant le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (STRADETT), fusion de plusieurs schémas existants. Depuis le 1er mars 2017, les décisions publiques prises en matière de déchets, d'autorisations environnementales ou d'installations classées pour la protection de l'environnement doivent être compatibles avec les plans de prévention et de gestion des déchets.

Transferts Transfrontaliers de Déchets (TTD)

Pour les TTD au départ de la France, le Code de l'environnement exige que l'organisateur ou le notifiant soit établi en France (L. 541-40 du Code de l'environnement).

Depuis le décret n° 2015-1396 du 3 novembre 2015, l'autorité compétente en matière de TTD n'est plus le département (DREAL) mais un pôle national (PNTTD). Par conséquent, l'ensemble des dossiers de notification de TTD doit être adressé à ce pôle.

Le décret n° 2016-288 du 10 mars 2016 portant diverses dispositions d'adaptation et de simplification dans le domaine de la prévention et de la gestion des déchets modifie les dispositions réglementaires relatives à l'économie circulaire et à la prévention et la gestion des déchets. Il modifie les règles applicables à la collecte des ordures ménagères par le service public de gestion des déchets. Il prévoit de nouvelles mesures pour le tri et la collecte séparée par les producteurs ou détenteurs de déchets de papier, de métal, de plastique, de verre et de bois. Il adapte les dispositions du Code de l'environnement relatives à la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE).

Il définit les modalités d'application de l'article L. 541-10-9 du Code de l'environnement, qui concerne l'obligation pour les distributeurs de matériaux, produits et équipements de construction à destination des professionnels, de s'organiser pour reprendre des

déchets issus de matériaux, produits et équipements du même type que ceux qu'ils distribuent.

Il apporte enfin plusieurs simplifications aux mesures de prévention et de gestion des déchets, de manière à accélérer la transition vers l'économie circulaire.

L'avis aux exploitants d'installations de traitement de déchets et aux exploitants d'installations de production utilisant des déchets en substitution de matières premières du 13 janvier 2016 explicite le statut juridique de ce qui est produit par une installation dont les intrants ont pour tout ou partie le statut de déchet. Le déchet est défini dans l'article L. 541-1- 1 du Code de l'environnement comme « toute substance ou tout objet, ou plus généralement tout bien meuble, dont le détenteur se défait ou dont il a l'intention ou l'obligation de se défaire ».

C) RÉGLEMENTATION CHINOISE

Le 13e plan quinquennal (2016-2020) continue à promouvoir l'adoption et la plus stricte application des politiques d'enlèvement et de traitement des déchets, dans l'intérêt de la protection de l'environnement.

Début 2015, le ministère chinois de l'Environnement a publié une version provisoire des lignes directrices pour le dépistage des risques relatifs à la contamination des sols dans l'aménagement du territoire. Ce document complète les standards techniques sur la gestion des sites contaminés, incluant des recommandations techniques sur la décontamination des sols, qui ont été publiés par le Ministère de l'Environnement en 2014. Ces recommandations sont cohérentes avec les exigences de programmes similaires de décontamination dans les pays ayant une réglementation plus développée en matière d'environnement.

En septembre 2014, la Commission nationale pour le développement et la réforme, le ministère des Finances et le ministère de la Protection de l'Environnement ont publié des règles de manière conjointe, afin d'appliquer au niveau national des politiques tarifaires différenciées concernant les polluants rejetés par les entreprises. Ceci a permis d'augmenter les taxes provenant des rejets de polluants collectées par les autorités nationales et locales, afin de les réinjecter dans les mesures et politiques de protection de l'environnement.

Le 27 juillet 2017, le Conseil d'État chinois a publié le Plan de mise en œuvre de l'interdiction de l'introduction de déchets étrangers et de la réforme du système administratif d'importation de déchets solides (Plan). Le Plan annonce qu'à la fin de l'année 2017, les déchets solides présentant une menace sérieuse pour l'environnement et suscitant une préoccupation publique généralisée seront interdits d'entrée dans le pays et les licences d'importation connexes seront annulées. L'interdiction comprend 8 variétés de plastique, de papier, de déchets textiles et de laitier de vanadium.

D) [illegible]

Chaque État et territoire d'Australie présente une approche différente en ce qui concerne la législation des déchets. Certains, à l'instar de la Nouvelle-Galles du Sud ou de l'État de Victoria ont des régimes globaux pour la classification des déchets. D'autres, comme la Tasmanie, accordent une attention particulière aux déchets les plus dangereux. Certains légifèrent à tous les niveaux, de la génération du déchet à son élimination alors que certains ne réglementent que l'élimination des déchets.

De manière générale, des licences sont requises pour les opérations de traitement, de récupération et d'élimination des déchets. Les termes de la licence stipulent généralement les types de déchets pouvant être acceptés dans un centre. Les infractions résultent souvent de l'élimination des déchets dans un centre autre que celui qui a obtenu un permis et est habilité pour une telle opération. Les transporteurs de certains déchets doivent également détenir des permis qui peuvent s'obtenir suivant les différentes réglementations environnementales des états et des territoires.

Certains déchets doivent être tracés lorsqu'ils transitent en Australie. Chaque État a une législation différente en ce qui concerne les types de déchets qui doivent être suivis. Des autorisations doivent préalablement être obtenues auprès de la juridiction de destination quand de tels déchets doivent passer d'un État ou territoire à un autre.

La loi sur les déchets dangereux *(Hazardous Waste Regulation of Exports and Imports Act 1989)* impose l'obtention d'un permis pour que des déchets dangereux soient importés ou exportés d'Australie. Certains de ces déchets doivent ensuite être tracés lorsqu'ils sont déplacés en Australie.

La fragmentation du marché australien résulte des différents cadres pour les marchés entre les États et les territoires et entraîne une augmentation des coûts, une complexification des échanges et dans certains cas présente même des effets pervers.

La politique nationale en matière de gestion des déchets *(National Waste Policy)* a été approuvée en 2009 et fixe la réglementation en matière de gestion des déchets et de récupération des ressources à l'horizon 2020 dans six domaines clés et identifie 16 actions prioritaires stratégiques qui bénéficieront d'une approche nationale et coordonnée. Ces stratégies prendront la forme d'actions au niveau national qui s'effectueront de manière collaborative ou seront sous l'autorité d'une ou plusieurs juridictions.

6.8 Politique du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale

Depuis la loi NRE de 2001 (Nouvelles Régulations Économiques), les sociétés françaises cotées doivent rendre compte de leurs impacts environnementaux et sociaux dans leur Rapport de gestion. La loi Grenelle II (article 225) renforce ces obligations en précisant les informations que les entreprises doivent communiquer dans trois domaines :

- informations environnementales (section 6.8.1) ;
- informations sociales (section 6.8.2) ;
- informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable (section 6.8.3).

Par ailleurs, le décret du 19 août 2016 pris en application de la Loi du 17 août 2015 relative à la Transition énergétique pour la croissance verte a ajouté, entre autres, les informations suivantes, à compter de l'exercice 2016 :

- les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets (section 6.8.1.1) ;
- les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire (section 6.8.1.3) – les postes significatifs d'émissions de Gaz à Effet de Serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit (section 6.8.1.5.).

Avec l'ordonnance n°2017-1280 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, la France transpose la directive européenne n° 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières et ainsi impose aux sociétés françaises cotées de :

- prendre en compte les modifications de l'article 225 de la loi Grenelle II, en termes d'informations environnementales (section 6.8.1) ;
- privilégier une approche par la « matérialité » (section 6.8.3.5) ;
- combiner les obligations relatives à la loi sur le devoir de vigilance et loi Sapin II (section 6.8.3.1).

Ce nouveau dispositif législatif et règlementaire est applicable pour les exercices ouverts à compter du 1er septembre 2017. Il sera par conséquent applicable à SUEZ pour son exercice 2018. Le Groupe met d'ores et déjà en place les quelques mesures complémentaires requises par la transposition de la directive européenne, notamment la mise à jour de son analyse de matérialité (section 6.8.3.5).

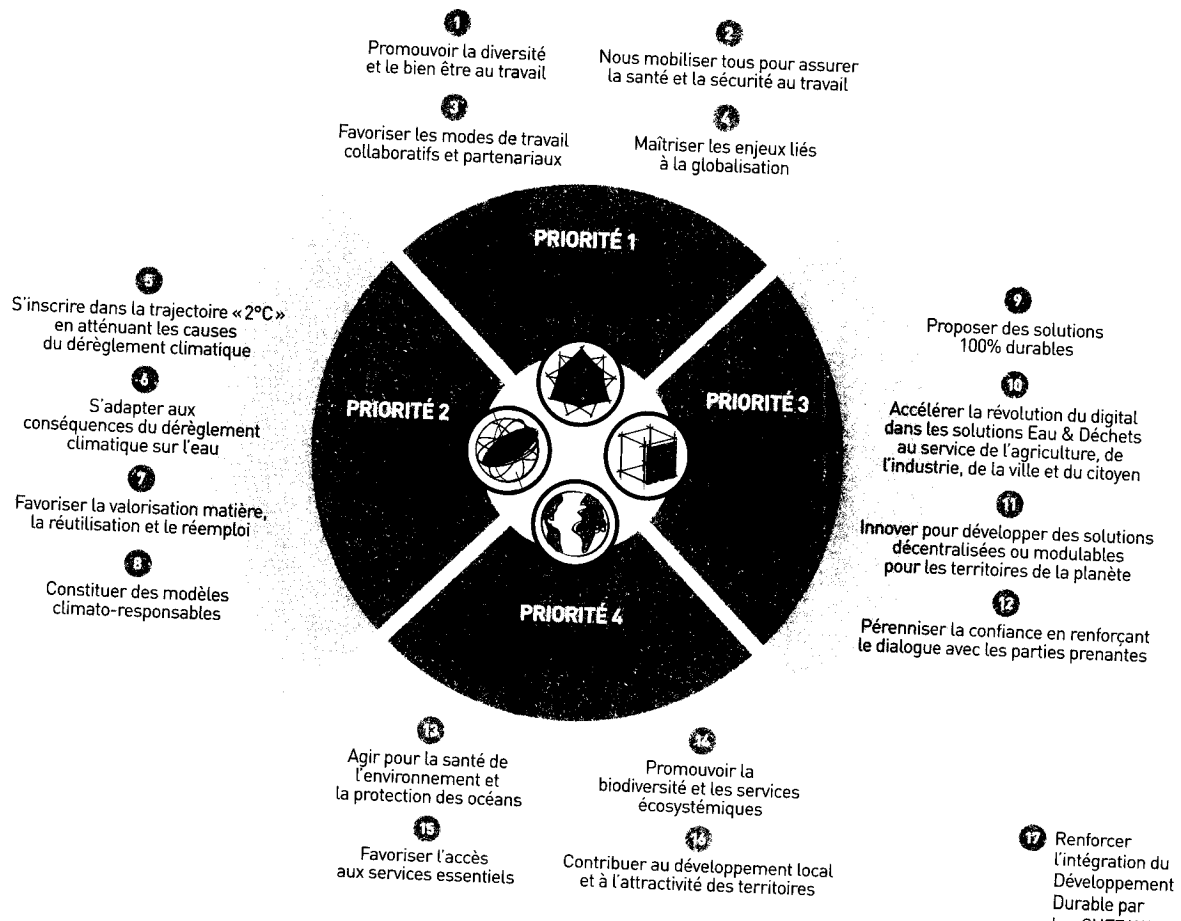
L'ambition de SUEZ d'être le leader de la gestion durable des ressources se double de l'ambition d'être évalué à l'aune d'une performance globale, qui est à la fois opérationnelle et financière, environnementale, sociale et sociétale et dont les bénéfices sont redistribués à l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, au travers de son offre de solutions en faveur de la performance environnementale de ses clients, de son engagement dans la préservation de la ressource et la lutte contre le changement climatique ou encore de sa volonté de maîtriser les enjeux liés à la globalisation tels que le respect des droits humains, SUEZ répond à une exigence de performance globale. De plus, SUEZ s'engage à contribuer au bien commun en inscrivant sa stratégie de développement durable dans le cadre des accords internationaux, en particulier les Objectifs de Développement Durable de l'ONU pour 2030 et l'Accord de Paris sur le Climat.

Dans la lignée des précédentes (2008-2012 ; 2012-2016), la nouvelle Feuille de Route Développement Durable 2017-2021 a été pensée comme un outil de pilotage de la stratégie de transformation du Groupe. Elle a été conçue à la suite d'une large consultation interne et externe mobilisant plus de 5 000 personnes et plusieurs types d'outils : une analyse de matérialité (section 6.8.3.5) qui a permis de hiérarchiser et prioriser les enjeux ainsi que des panels consultatifs auprès de collaborateurs, actionnaires individuels et parties prenantes externes. Ce processus robuste de dialogue a permis d'intégrer les enjeux nouveaux ou émergents.

La nouvelle Feuille de Route Développement Durable 2017-2021 a été validée par le Comité de Direction de SUEZ en décembre 2016, revue par le Comité Éthique et Développement Durable du Conseil d'Administration le 23 février 2017, puis présentée dans son intégralité au Conseil d'Administration du 28 février 2017, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du Groupe le 10 mai 2017 et enfin au Séminaire Stratégique du Conseil d'Administration des 2 et 3 novembre 2017. Elle concerne l'ensemble des activités du Groupe dans le monde et est au service de la révolution de la ressource *via* ses deux principales fonctions :

- être un levier de la transformation du Groupe et un outil de son pilotage : constituée de 17 engagements datés chiffrés, elle est assortie de plans d'actions pour atteindre les objectifs à horizon 2021 ;
- contribuer aux Objectifs de Développement Durable, tels qu'ils ont été définis par l'ONU en 2015.

Comme pour la Feuille de Route 2012-2016, les engagements de cette nouvelle Feuille de Route sont assortis d'indicateurs de résultats ou de progrès. Leur état d'avancement a fait l'objet d'une publication annuelle dans le Rapport intégré du Groupe ainsi que d'une vérification par un tiers indépendant. Il est l'occasion d'un dialogue annuel avec un panel de parties prenantes internes et externes, qui challengera la mise en œuvre des plans d'actions, et au besoin, les ajustera.



6.8.1 Gestion environnementale

SUEZ, acteur majeur de la gestion de la ressource et de l'économie circulaire, intervient dans plusieurs domaines d'activités : l'eau, les déchets et le Consulting. À cet égard, il contribue aux enjeux environnementaux suivants :

- la réduction de la tension sur les ressources naturelles, à travers la préservation des ressources en eau et des matières premières, notamment en amont en intégrant, pour les métiers où cela est pertinent, les exigences des clients en matière d'écoconception, et en aval grâce au développement, à l'amélioration et à la diversification des filières de recyclage et de valorisation ;
- l'accompagnement de la forte croissance de la population mondiale et de son urbanisation, qui induit des pressions accrues sur les ressources locales, en particulier dans les pays émergents ;
- la lutte contre le dérèglement climatique, pour laquelle le Groupe s'est fixé dans ses engagements pour le climat, publiés en 2015 et repris dans sa nouvelle Feuille de Route 2017-2021, trois objectifs : atténuer les causes du dérèglement climatique, s'adapter à ses conséquences (sécheresses, inondations) et constituer de nouvelles alliances pour faire émerger des modèles climato-responsables ;
- la préservation des milieux : océans, réserves d'eau douce, air, sol et la maîtrise des impacts potentiels et des nuisances locales (bruits, vibrations, odeurs, désagrément visuel, etc.) que peut induire l'exploitation des usines de traitement d'eau et de déchets ;
- la maîtrise de la consommation d'énergie et le développement des énergies renouvelables ;
- la protection et la valorisation de la biodiversité sur les sites où le Groupe opère ;
- la transition vers une agriculture durable pouvant assurer la sécurité alimentaire et répondre aux besoins croissants de la population ;
- la nécessité de développer des synergies entre les activités eau, déchets et production d'énergie sur les territoires.

Les clients de SUEZ couvrent un spectre très large :

- les collectivités locales avec lesquelles des contrats de gestion de l'eau et des déchets sont signés, ainsi que les habitants des villes, utilisateurs finaux de ces services ;
- des clients professionnels : industriels et sociétés de services, gestionnaires de parcs industriels, sociétés d'aménagement urbain, établissements gestionnaires du patrimoine naturel, agriculteurs... ;
- des clients particuliers.

Dans le domaine de l'eau, SUEZ assure la protection de la ressource et des milieux naturels, garantit la disponibilité de la production d'eau potable et contribue à la dépollution des eaux usées. Grâce à une gestion performante des réseaux et à ses solutions smart, le Groupe optimise les usages pour préserver durablement la ressource. Enfin, SUEZ traite les eaux pour les

rendre potables, dessale l'eau de mer, gère le traitement des boues, l'épuration et le recyclage des eaux usées en vue de leur réutilisation.

En matière de gestion des déchets, SUEZ fournit des solutions de recyclage, de gestion et de valorisation matière, énergétique et biologique, à partir de tous types de déchets et poursuit un objectif principal : la production de nouvelles ressources.

De ce fait, SUEZ est un contributeur majeur aux enjeux de réduction des nuisances ou de préservation des ressources et des milieux naturels, du déploiement de l'Économie Circulaire ainsi qu'aux Objectifs de Développement Durable (section 6.8.4).

Par ailleurs, le Groupe innove continuellement pour réduire les pressions sur l'environnement et les nuisances qu'induit l'exploitation des sites industriels de traitement des déchets ou de l'eau qu'il gère, et qui comme toutes les activités industrielles, sont régies par des dispositions réglementaires nationales et locales au titre de la protection de l'environnement. SUEZ s'engage ainsi à « Promouvoir la biodiversité et les services écosystémiques » au travers de l'objectif 14 de sa Feuille de Route 2017-2021 (section 6.8.1.6).

Les risques d'impact des ouvrages gérés par le Groupe sur les milieux et les ressources naturelles sont ainsi mesurés, contrôlés et réduits dans un processus de maîtrise au travers de dispositifs de management environnemental des installations.

Les nuisances ou dommages environnementaux potentiels exposent le Groupe à différents risques, qui sont susceptibles de générer des coûts supplémentaires, mais aussi d'en altérer l'image et la notoriété. Ces risques sont identifiés et gérés dans le cadre du processus global de gestion des risques mis en place par le Groupe (voir sections 4.1.2. et 4.2.2.).

6.8.1.1 Management environnemental

Le Groupe met en œuvre une démarche qui vise à améliorer la gestion, minimiser les impacts et mettre en place des actions proactives en faveur de l'environnement. En outre, le respect des réglementations locales, régionales et nationales, demeure un objectif constant :

- le Groupe innove pour offrir à ses clients, municipalités et entreprises, des solutions capables de résoudre, efficacement et au meilleur coût, leurs problèmes environnementaux et mieux exercer les responsabilités que leur a confiées le législateur pour la gestion de l'eau et des déchets ;
- il veille à la mise en adéquation permanente de l'ensemble des installations et des services réalisés ou gérés avec les exigences croissantes des réglementations environnementales, et anticipe les nouvelles législations afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients et de l'ensemble des parties prenantes ;
- il encourage les filiales à déployer leur propre politique environnementale, en cohérence avec les principes communs définis pour l'ensemble du Groupe, en fonction de leurs activités, des conditions économiques locales et des attentes de leurs clients, industriels ou collectivités.

GESTION DU RISQUE ENVIRONNEMENTAL ET INDUSTRIEL

SUEZ accorde aux risques environnementaux et industriels une attention toute particulière. La gestion de SUEZ en la matière est revue annuellement par le Comité Éthique et Développement Durable du Conseil d'Administration. Depuis 2014, la Politique de Gestion des Risques Environnementaux a été étendue aux Risques Industriels et signée par la Direction Générale.

En 2016, cette Politique a été précisée pour intégrer la gestion du risque cybersécurité des Systèmes de Contrôle Industriels, en cohérence avec la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information.

Cette Politique s'applique à l'ensemble des *business units* ainsi qu'aux services centraux.

Les risques considérés peuvent être de nature accidentelle ou d'origine naturelle. Ils peuvent être dus à des facteurs humains ou organisationnels, des défaillances des équipements ou des actes de malveillance :

- tout type de pollution (air, sol, milieux aquatiques) ou nuisance environnementale (bruits, vibrations, odeurs, désagrément visuel, etc.) ;
- les dommages à l'environnement ainsi que les dommages matériels ou humains provoqués par l'incendie, l'explosion, le bris de machines, la catastrophe naturelle, l'effondrement d'ouvrages, etc.

Cette Politique est cohérente avec celle du Management Global des Risques ainsi que celle de Risques Santé Sécurité au travail.

Elle clarifie le périmètre, les principes et les moyens à mettre en place ainsi que les rôles respectifs entre les *business units* et le siège. Elle vise également à définir des règles de management et à spécifier les standards environnementaux et industriels du Groupe à respecter partout dans le monde.

Lorsque des risques sont identifiés, des plans d'actions visant à minimiser l'impact potentiel d'un presqu'accident ou d'un accident environnemental sont mis en place et suivis jusqu'à leur maîtrise.

La section 4.2.2 du présent Document de Référence décrit les mécanismes de gestion et de réduction des risques industriels et environnementaux.

LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX INTÉGRÉS À LA FEUILLE DE ROUTE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2017-2021 DU GROUPE

L'environnement constitue une part intégrante de la Feuille de route de Développement Durable 2017-2021 du Groupe avec sept engagements spécifiques dont 4 (engagements n° 5 à n° 8) qui sont dédiés au climat et à la protection de la ressource (voir section 6.8.1.5 « Les engagements de SUEZ pour le Climat »).

Engagement n° 5 : S'inscrire dans la trajectoire « 2°C » en atténuant les causes du dérèglement climatique

Objectifs quantifiés

- Réduire de plus de 30 % les émissions de GES sur l'ensemble du périmètre d'activité en 2030
- Faire éviter à nos clients plus de 60 millions de tonnes de GES
- Multiplier par 2 les volumes de plastiques recyclés
- Augmenter de plus de 10 % la production d'énergie renouvelable

Engagement n° 6 : s'adapter aux conséquences du dérèglement climatique sur l'eau

Objectif quantifié

- Promouvoir les différents usages de l'eau en multipliant par trois la mise à disposition d'eaux alternatives d'ici 2030
- Économiser l'équivalent de la consommation d'eau d'une ville de plus de 2 millions d'habitants

Objectif de progrès

- Proposer systématiquement à nos clients des plans de résilience aux effets du changement climatique

Engagement n° 7 : Favoriser la valorisation matière, la réutilisation et le réemploi

Objectifs quantifiés

- Augmenter de 20 % la production de matières premières secondaires

Engagement n° 8 : Constituer des modèles climato-responsables

Objectifs quantifiés

- Introduire un prix directeur du carbone dans 60 % du montant des engagements annuels de dépenses pour nos nouveaux projets

Objectifs de progres

- Mettre en place un indicateur harmonisé de circularité globale pour les biens et les services
- Systématiser la proposition d'une rémunération partiellement indexée sur notre performance globale
- Sensibiliser et former les collaborateurs aux modèles émergents (comptabilité carbone, nouveaux *business models*...)

Engagement n° 9 : Proposer des solutions 100 % durables

Objectifs de progres

- Mettre en œuvre un « Sustainable Portfolio Tool » pour l'ensemble de nos nouvelles solutions

Engagement n° 13 : Agir pour la santé de l'environnement et la protection des océans

Objectifs quantifiés

- Maintenir continûment les rejets dans l'air au delà des exigences des règlementations locales (Ratios NO_x, SOx, Hg par tonne incinérée)
- Accélérer le déploiement des approches intégrées et collaboratives visant à réduire significativement les rejets de plastique en mer
- Proposer à nos clients des solutions de traitement des micro-plastiques dans les eaux usées avant leur rejet en mer

Engagement n° 14 : Promouvoir la biodiversité et les services écosystémiques

Objectifs quantifiés

- Mettre en œuvre une stratégie biodiversité dans l'ensemble des BUs du Groupe
- Mettre en place des plans d'actions biodiversité sur 50 % des sites à enjeux prioritaires gérés par le Groupe

Le tableau ci-après présente les résultats des indicateurs liés à ces objectifs vérifiés par les Commissaires aux comptes en assurance raisonnable à l'échelle de SUEZ :

Intitulé des indicateurs (périmètre monde)	Données 2017
Consommation d'énergie des activités Recyclage et Valorisation du Groupe[a] (XXX)	4 186 GWh
Production utile d'énergie des activités Recyclage et Valorisation du Groupe[a] (XXX)	10 187 GWh
Consommation d'énergie des activités Eau du Groupe[a] (XXX)	7 187,6 GWh
Production utile d'énergie renouvelable des activités Eau du Groupe[a] (XXX)	848 GWh
Émissions directes de Gaz à Effet de Serre (GES), émanant de processus ou équipements appartenant ou contrôlés par SUEZ, et indirectes, liées à la consommation d'électricité et de chaleur de SUEZ[b] (XXX)	8,53 Mt CO_2eq
Rendement technique des réseaux des activités Eau du Groupe (XXX)	80,1 %

Voir signification de (XXX) en section 6.8.1.8.
(a) Incluant l'autoconsommation d'énergie produite.
(b) À compter de l'année 2017, le calcul des émissions de Gaz à Effet de Serre est effectué sur la base des recommandations du 5ème rapport du GIEC, avec notamment un Potentiel de Réchauffement Global égal à 28 pour le méthane.

FORMATION ET INFORMATION DES SALARIÉS EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Le Groupe informe ses collaborateurs sur son positionnement, sa performance, ses actions et ses bonnes pratiques en faveur de la protection de l'environnement par l'intermédiaire de son intranet, de son rapport intégré et de manifestations dédiées. En 2015, SUEZ s'est engagé dans une démarche volontaire de « rapport intégré », inspiré du cadre de référence publié en décembre 2013 par l'*International Integrated reporting Council* (IIRC). Le rapport intégré a remplacé depuis l'exercice 2015 le rapport de Développement Durable du Groupe ainsi que le Rapport Annuel d'activité du Groupe depuis l'exercice 2016. Il a pour objectif d'illustrer le rapprochement entre les performances financières et extra-financières du Groupe et pour ambition de donner une meilleure compréhension de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise pour ainsi renforcer la qualité du dialogue avec les parties prenantes.

Des efforts de formation en matière de protection de l'environnement sont également mis en place. Le Groupe a notamment lancé « Ambassador », son premier *Serious Game*, qui a pour but de mieux faire comprendre à l'ensemble des collaborateurs et en particulier aux nouveaux arrivants les métiers et les enjeux du Groupe, notamment en matière de développement durable. Dans un milieu urbain, Ambassador simule les rapports entre la gestion de l'eau et des déchets, l'environnement et la société. Le collaborateur endosse le rôle d'un héros dont le but est d'atteindre et de maintenir un niveau de satisfaction des clients en résolvant divers problèmes. Ce programme est en cours de refonte au 1er semestre 2018 afin de préparer le lancement d'une nouvelle campagne en juin 2018.

Pour accompagner la diffusion de la Politique de Gestion des Risques Environnementaux et industriels et de ses règles opérationnelles, un ensemble de modules de formation à distance a été élaboré et diffusé au sein des *business units*.

À l'échelle des filiales, des actions de formation et d'information adaptées aux contextes locaux sont également organisées. Pour plus d'information sur la politique de formation dans le Groupe, se rapporter à la section 6.8.2.

Les instances représentatives du personnel du Groupe et de ses principales filiales sont également informées régulièrement des avancées du Groupe en matière de Développement Durable et de protection de l'environnement.

LA CERTIFICATION DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Le Groupe encourage les organisations en charge des services qu'il propose à certifier leurs activités selon des standards internationaux de type ISO 14001 ou équivalent. La certification des Systèmes de Management Environnemental est particulièrement développée dans les métiers du Déchet. Dans les métiers de l'Eau, les *business units* peuvent préférer mettre en place en priorité d'autres certifications telles que les certifications liées au management de la qualité (ISO 9001), certification par ailleurs détenue par les principales *business units* du Groupe, de la Santé-Sécurité (OHSAS 18001), de la sécurité alimentaire (ISO 22000), du management de l'énergie (ISO 50001), de la gestion d'actifs (ISO 55000).

ORGANISATION ET SYSTÈMES DE MESURE ET DE CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET OPÉRATIONNELLE

Afin de piloter le déploiement de ses actions environnementales, de maîtriser les risques environnementaux et industriels et de favoriser la communication de ses performances environnementales et opérationnelles aux parties prenantes, SUEZ s'est engagé, dès 2003, à mettre en place un système de reporting spécifique. Celui-ci a été développé sur la base des recommandations issues des travaux conduits au sein d'organisations internationales comme la *Global Reporting Initiative* (GRI) ou le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Il est conforme aux exigences de la loi NRE et couvre les informations demandées par l'article 225 de la loi française Grenelle II du 12 juillet 2010, conformément à l'ordonnance n°2017-1280 du 19 juillet 2017, transposition de la directive européenne n° 2014/95/UE, et au décret d'application n° 2017-1265 du 9 août 2017.

Les indicateurs permettant de mesurer et d'améliorer les performances opérationnelles sont transmis au niveau central et les résultats sont mis à disposition *via* des applications d'intelligence décisionnelle. Ils montrent les progrès accomplis et permettent de disposer d'une vue d'ensemble ainsi que d'une vue particulière de chacune des entités ayant des activités comparables au sein du Groupe (analyse de type *benchmarking*).

Une lettre annuelle de Conformité Environnementale et Industrielle permet aux Directeurs Généraux des *business units* et filiales de SUEZ d'exprimer leur engagement par rapport aux points suivants :

- les données transmises à travers le processus de reporting ont fait l'objet de vérifications et peuvent être considérées comme sincères et cohérentes ;
- la Politique de Gestion du Risque Environnemental et Industriel du Groupe est appliquée. Les risques significatifs sont identifiés, les plans d'actions appropriés sont établis, chiffrés et suivis.

L'information sur la performance environnementale et opérationnelle du Groupe est communiquée par le biais du rapport intégré de SUEZ, ainsi que des rapports publiés par ses *business units*.

Au travers de l'animation du réseau des *Environmental and Industrial Risks Officers* et du reporting technique et performance annuel, SUEZ assure une veille sur les activités des filiales en termes d'environnement et permet le partage des meilleures pratiques.

Depuis 2003, SUEZ poursuit également ses efforts pour accroître la fiabilité de ses données environnementales, auditées par des tiers. Ceci afin de faire du reporting extra-financier du Groupe un outil de pilotage toujours plus performant au service des ambitions de la Feuille de route de Développement Durable du Groupe, mais aussi un outil de dialogue autour de l'amélioration continue de sa performance extra-financière.

L'exercice de reporting réalisé en 2017 a ainsi à nouveau contribué au processus d'amélioration continue des procédures de collecte et de diffusion de l'information relative à l'environnement, avec notamment une revue de la nature des indicateurs collectés afin de les aligner sur le suivi des engagements de la nouvelle Feuille de Route.

6.8.1.2 La protection de la santé

EAU : AVOIR TOUJOURS UN TEMPS D'AVANCE SUR LA QUALITÉ DE L'EAU DISTRIBUÉE

La protection de la santé des consommateurs mobilise d'importants moyens de contrôle analytique au sein du Groupe, ainsi que des méthodes et des outils destinés à prévenir le risque de crise sanitaire. Les programmes d'autosurveillance de la qualité de l'eau en réseau sont, de manière générale, supérieurs aux exigences réglementaires et les sites du Groupe sont, par exemple, équipés de systèmes de télésurveillance ou de systèmes d'alertes opérationnels 24h/24. L'organisation du travail, et notamment la mise en place de systèmes d'astreinte, permettent également d'assurer la continuité du service.

Au-delà de cette politique de prévention, le Groupe a développé des procédures de gestion de crise en cas de dégradation accidentelle de la qualité des eaux distribuées, en liaison avec les autorités locales.

Les réglementations relatives aux paramètres de qualité des eaux distribuées évoluent continuellement, en lien avec l'identification de nouveaux risques émergents. Outre les critères bactériologiques et physico-chimiques, certaines substances regroupées sous le terme de « polluants émergents » (produits pharmaceutiques, perturbateurs endocriniens...) font l'objet d'une attention particulière des experts et des acteurs du domaine de l'eau et de l'environnement. Le Groupe a mis en place des programmes de recherche spécifiques sur ces sujets, en vue de mieux comprendre, analyser, surveiller, et traiter ces nouvelles molécules, tout en participant au débat public sur le sujet. En mai 2016, SUEZ et son partenaire suisse Techfina ont été retenus par la ville de Lausanne pour construire et exploiter la station d'épuration de Vidy, avec un objectif de traitement de 80 % des micropolluants arrivant en station, de manière à mieux protéger la ressource en eau constituée par le lac Léman.

Le Groupe est également engagé, comme en France ou aux États-Unis, dans des démarches partenariales regroupant collectivités locales, industriels et agriculteurs pour la protection qualitative de la ressource en eau dans les bassins-versants.

Par ailleurs, le traitement des eaux usées dans les installations gérées par le Groupe contribue de manière plus générale à la réduction conséquente de la teneur en substances polluantes (matière organique, azote, phosphore...) rejetées dans les milieux naturels et susceptibles d'altérer la qualité de la ressource en eau.

DÉCHETS : CONTRÔLER LES ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES POLLUANTES

Dans le secteur des déchets, les émissions atmosphériques polluantes sont principalement dues à l'activité d'incinération de déchets dangereux et non dangereux. Elles sont contrôlées en permanence conformément aux réglementations locales, régionales et/ou nationales. Les émissions de NO_x, SOx, mercure et poussières/particules font l'objet d'un suivi en local et figurent parmi les informations collectées dans le reporting environnemental annuel du Groupe.

Pour répondre aux attentes citoyennes liées à la qualité de l'air à proximité de ces sites, le Groupe s'est engagé au travers de sa Feuille de route 2017-2021 à « Maintenir continûment les rejets dans l'air au-delà des exigences des règlementations locales ». Ces niveaux de performance supérieurs aux exigences locales sont notamment applicables aux 56 UVE (Unités de Valorisation Énergétique) gérées par SUEZ dans le monde.

EAU ET DÉCHETS : LIMITER LES NUISANCES OLFACTIVES, SONORES ET VISUELLES

SUEZ a développé un service appelé « NOSE », qui permet d'évaluer de façon objective et de modéliser l'empreinte olfactive pour les riverains d'une activité ou d'un site de traitement des eaux résiduaires, de valorisation des boues ou de gestion des déchets.

Ce service permet de proposer des solutions pour maîtriser l'empreinte olfactive, en la maintenant sous le seuil de deux unités d'odeur par m^3 ($UO.m^3$) et de satisfaire ainsi aux exigences réglementaires (empreinte sous le seuil de cinq unités d'odeur par m^3) quand elles existent.

Des mesures spécifiques permettant d'éviter ou de traiter les nuisances olfactives peuvent ainsi être prévues dès l'étape de conception des installations.

Pour les installations existantes, des mesures préventives et correctives sont mises en place pour limiter les nuisances olfactives, mais aussi sonores et visuelles. Les exemples suivants illustrent ces actions :

- dimensionnement et installation d'unités de traitement dédiées ;
- installation de systèmes de captage et traitement du biogaz ;
- mise en place de pratiques opérationnelles permettant de minimiser la génération et la dispersion des odeurs ;
- application d'agents masquants (ex. : dans les zones de travail des centres de stockage en exploitation) ;
- organisation de campagnes de mesure et vérification du respect des seuils sonores réglementaires jour/nuit ;
- insonorisation des locaux techniques et machines bruyantes ;
- utilisation de véhicules de collecte hybrides ou 100 % électriques ;
- intégration paysagère des ouvrages.

6.8.1.3 La préservation de la ressource

LA PRÉSERVATION DE L'EAU

La croissance démographique, l'évolution des habitudes alimentaires, et par conséquent de la demande en eau pour l'agriculture, l'insuffisance des systèmes de dépollution sont à l'origine de pressions croissantes sur la ressource en eau. De plus, le changement climatique introduit dans un nombre croissant de régions un risque de tensions aggravé, notamment par l'accentuation d'épisodes de sécheresse.

L'eau est une ressource très inégalement répartie, qu'il convient de protéger. Certains pays connaissent déjà des situations de stress hydrique, plus difficiles à gérer lorsque leur niveau de développement économique est faible. En 2025, les deux tiers de la population mondiale pourraient vivre dans des régions caractérisées par des tensions sur la ressource en eau, notamment, au Moyen-Orient et dans certaines régions d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

Partout dans le monde, la réduction des prélèvements d'eau fait l'objet d'une attention particulière, à travers les programmes de gestion de la demande. Ceux-ci comprennent des actions sur les infrastructures (réduction des fuites), et d'autres actions ciblant le comportement des usagers : mise en place de tarifications incitant à l'économie, campagnes de sensibilisation contre le gaspillage. De plus en plus souvent, les objectifs assignés à ces programmes dépassent les optima d'efficience économique (réduction des coûts de matières consommables), et intègrent la gestion économe de la ressource comme une fin en soi. Le recours aux ressources en eau « non conventionnelles » est appelé à un fort développement. En particulier, la réutilisation des eaux usées pour des usages agricoles, industriels ou pour l'entretien d'espaces verts, ou encore pour la recharge des réserves souterraines, devrait croître significativement dans les années à venir.

La préservation de la ressource en eau est donc une priorité majeure pour SUEZ. C'est pourquoi, en ligne avec ses engagements pour le climat adoptés en août 2015, le Groupe s'engage au travers de sa Feuille de route Développement Durable 2017-2021 à « s'adapter aux conséquences du dérèglement climatique sur l'eau » (Engagement 6. cf. section 6.8.1.1). Cet engagement se traduit en trois objectifs, que sont « proposer systématiquement à ses clients des plans de résilience aux effets du changement climatique », « promouvoir les différents usages de l'eau en multipliant par trois la mise à disposition d'eaux alternatives d'ici 2030 » et « économiser l'équivalent de la consommation d'eau d'une ville de 2 millions d'habitants ».

Dans son activité d'opérateur de services d'eau potable et d'assainissement, la contribution du Groupe à la protection de la ressource en eau et des écosystèmes réside en particulier dans trois composantes spécifiques :

- la protection qualitative des ressources pour éviter toute détérioration. La prévention des pollutions par la maîtrise de la qualité des rejets dans le milieu naturel, la surveillance de la qualité des milieux, les démarches partenariales pour la protection qualitative de la ressource en eau dans les bassins-versants sont ainsi au cœur des priorités du Groupe en matière de protection des ressources ;
- la mise à disposition de ressources alternatives. La réutilisation des eaux usées traitées, dans le respect des normes sanitaires les plus exigeantes, pour des usages agricoles, industriels ou municipaux, ainsi que le dessalement d'eau de mer sont ainsi des solutions proposées dans les situations où elles sont pertinentes ;
- l'optimisation de la gestion des ressources existantes, que ce soit *via* la surveillance attentive de l'état de la ressource, la gestion précautionneuse des prélèvements sur le long terme ou des incitations à une utilisation raisonnée de la ressource grâce à des actions de sensibilisation aux usagers. Le Groupe innove constamment pour contribuer à limiter le gaspillage d'eau, ressource précieuse et de plus en plus coûteuse à produire – en particulier dans les régions à fort stress hydrique – en proposant des techniques de géofiltration consistant à réinjecter dans les nappes de l'eau de surface préalablement traitée et en accélérant le déploiement des solutions « intelligentes ». Ainsi, les solutions de *smart metering* permettent une gestion optimisée des ressources en eau notamment grâce à la meilleure prédiction des consommations, au calcul en ligne des rendements de réseaux d'eau et à la localisation précise des fuites. Les compteurs intelligents offrent également aux usagers la possibilité de maîtriser leurs consommations d'eau : à fin 2017, 3,9 millions de compteurs (AMR *Automated Meters Reading* et AMI *Advanced Metering Infrastructure*) étaient installés chez les clients « eau » de SUEZ, représentant une croissance de 26 % par rapport à 2016. De plus, « Aquadvanced Water Networks », produit phare de la nouvelle gamme des « Advanced Solutions », est un outil qui permet d'améliorer la surveillance sur les réseaux d'eau potable grâce à l'analyse de nombreuses données issues de divers capteurs (flux, pression, débit). Afin d'accompagner ses

objectifs d'optimisation de la gestion des ressources, SUEZ s'engage au travers de sa Feuille de route 2017-2021 à « Accélérer la révolution du digital dans les solutions Eau et Déchets au service de l'agriculture, de l'industrie, de la ville et du citoyen » en augmentant de 20 % le nombre d'objets connectés d'ici 2021 (Engagement 10).

Enfin, même si la consommation d'eau dans les process industriels du Groupe est très faible au regard des volumes gérés par l'activité de production d'eau potable, elle fait l'objet d'actions d'optimisation locales. SUEZ a ainsi contribué à la création en décembre 2015 de la *Business Alliance for Water and Climate*, en partenariat avec le CDP, le *World Business Council for Sustainable Development* et le *CEO Water Mandate* du Pacte mondial des Nations Unies, qui a pour objectif de rassembler des industriels autour d'engagements de mesure et de réduction de leurs empreintes eau. Désormais reconnue par le Secrétariat de la Commission Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CNUCC) comme l'une des alliances de la thématique « eau » de l'Agenda international sur le climat, la *Business Alliance* rassemble à ce jour 49 entreprises, présentes sur les cinq continents et totalisant 650 millions de dollars américains de chiffre d'affaires : elle s'est fixée pour objectif de rassembler 100 entreprises représentant 1 milliard de dollars américains de chiffre d'affaires cumulé d'ici fin 2018.

LA VALORISATION DES DÉCHETS ET L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Dans le secteur des déchets, SUEZ fournit des solutions d'économie circulaire (recyclage, valorisation matière) et de valorisation énergétique et biologique, à partir de tous types de déchets, avec pour objectifs la création de nouvelles ressources, la production d'énergie renouvelable et la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre des clients du Groupe. Ces activités contribuent à décorréler la croissance économique de la consommation de matières premières, et ainsi à réduire en cascade les émissions de Gaz à Effet de Serre liées aux modes de production et de consommation.

Le Groupe opère ainsi plusieurs types d'installations, telles que :

- des centres d'apport volontaires/déchetteries ;
- des centres de tri et de recyclage ;
- des unités de production de Combustibles Solides de Récupération (CSR) ;
- des installations de démantèlement et désassemblage : déchets d'équipements électriques et électroniques, véhicules en fin de vie, déchets volumineux, meubles, etc. ;
- des installations de retraitement de matériaux recyclables spécifiques déjà triés : transformation en matières premières secondaires.

Par ailleurs, des traitements biologiques représentent également des opportunités de valorisation :

- plateformes de compostage : ordures ménagères, boues urbaines ou industrielles, déchets verts, boues d'élevage, graisses... ;
- traitement mécano-biologique.

Conformément aux objectifs de la Feuille de route de Développement Durable du Groupe pour 2017-2021, SUEZ s'est fixé comme objectifs d'ci 2021 d'augmenter de 20 % la quantité de matières premières secondaires produites, d'augmenter de plus de 10 % sa production d'énergie renouvelable et de multiplier par deux les volumes de plastiques recyclés.

Afin de permettre la mise en œuvre de ses objectifs de valorisation et de captage de nouveaux gisements recyclables, le Groupe multiplie les projets et initiatives, comme, par exemple :

- Le recyclage des déchets électriques et électroniques : SUEZ a accompagné Bouygues Telecom et ses partenaires, WWF France, Samsung et Recommerce sur une opération d'envergure nationale destinée à sensibiliser les citoyens au recyclage et au réemploi des téléphones portables usagés. Une collecte nationale a été organisée dans les boutiques de Bouygues Telecom à l'issue de laquelle SUEZ s'est chargé du recyclage des téléphones hors d'usage notamment par le biais de son usine de Feyzin
- Le *facility management* environnemental pour une vision de la gestion des déchets, plus intégrée et circulaire : avec PSA, SUEZ intervient au cœur des lignes de production des usines de Metz et de Polaris pour optimiser la collecte, améliorer la valorisation des déchets et leur gestion logistique, et créer des boucles courtes de recyclage.
- Le recyclage du plastique ramassé sur les plages : SUEZ a accompagné Procter & Gamble dans la création du premier flacon de shampooing au monde fabriqué à partir de plastique collecté sur les plages. Réalisée en partenariat avec TerraCycle, cette innovation a permis d'intégrer dans cette nouvelle bouteille 25 % de plastique recyclé, issu des littoraux maritimes. Elle a été récompensée par le prix « Momentum for Change » des Nations Unies.

SUEZ continue également de développer des solutions pour éliminer la part des déchets résiduels non valorisables (c'est-à-dire qui ne peuvent pas être transformés en nouvelles ressources), dans des conditions respectueuses de l'environnement et à un coût maîtrisé.

Au regard de son activité de traitement, valorisation et élimination des déchets solides, la quantité de déchets produits par les activités eau et déchets du Groupe ainsi que sa consommation de matières premières est très faible en part relative. Des plans d'actions spécifiques visant à diminuer la production de déchets ou à la valoriser ont néanmoins été mis en place au sein des différentes filiales. Ces différents plans, établis au niveau local, régional ou national tiennent compte des spécificités locales des différents contrats.

Tout particulièrement, le Groupe vise à réduire le volume des boues issues des stations d'épuration qu'il gère et non encore valorisées par des filières pérennes de valorisation matière (compostage, épandage des boues hygiénisées comme amendement agricole) et énergétique (production de biogaz, incinération ou co-incinération).

À l'instar de l'activité Eau et comme exprimé dans l'engagement 10 de sa Feuille de Route 2017-2021 « Accélérer la révolution digital dans les solutions Eaux et Déchets au service de l'agriculture, de l'industrie, de la ville et du citoyen », SUEZ s'engage dans la digitalisation de ses activités Déchets et permet d'en améliorer la gestion et d'en optimiser les impacts environnementaux. Ainsi, le *smart waste* se décline sur toute la chaîne de valeur des déchets : à l'étape de la collecte, la géolocalisation des camions optimise les déplacements ; dans les centres de tri, des bras robotisés améliorent les taux de recyclage ; enfin, le client final bénéficie de nouveaux services (SITA.scope, SITA.connect et e-commerce).

SUEZ est par ailleurs membre fondateur du groupe Économie Circulaire de l'Afep (Association française des entreprises privées) et a contribué à la publication le 1er février 2017 du document « 33 entreprises se mobilisent avec 100 engagements en faveur de l'économie circulaire ».

LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

À l'instar des plans d'actions visant à diminuer la production de déchets de l'activité Recyclage & Valorisation, SUEZ s'investit dans la réduction du gaspillage alimentaire dans ses locaux et ceux de ses clients.

D'après le Ministère de l'Agriculture, le gaspillage alimentaire représentait en 2015 en France plus de 10 millions de tonnes par an,

dont 1,5 million de tonnes dans la restauration collective et commerciale. L'étude *Food Wastage Footprint : Impact on Natural Resources* publiée par la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) en 2013, montre que le gaspillage alimentaire généré par la planète en 2005 était la troisième source mondiale d'émissions de GES (3,5 Gt équivalent CO_2), juste après la Chine et les États-Unis. La même étude indique que l'empreinte eau du gaspillage alimentaire arrive première dans le monde, devant l'Inde et la Chine (250 km^3 d'eau en moyenne de 1995 à 2005).

Cette prise de conscience s'est traduite par un renforcement progressif du contexte réglementaire. Le 19 janvier 2012, le Parlement européen adoptait une résolution visant à diviser par deux le gaspillage alimentaire en Europe d'ici à 2025, objectif repris par la France dans le Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire. En 2016, la lutte contre le gaspillage alimentaire est devenue une réalité légale contraignante en France, avec la loi n° 2016-138 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, qui introduit les contraintes suivantes : les distributeurs alimentaires doivent utiliser leurs invendus, à travers le don, l'alimentation animale ou à des fins de compost ou de valorisation énergétique. Par ailleurs, elle inscrit la lutte contre le gaspillage alimentaire dans la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

SUEZ a publié en novembre 2016 un guide collaboratif en *open source*, en français et en anglais, sur la réduction du gaspillage alimentaire en restaurants collectifs, qui combine recherches, entretiens et partages d'expérience de diverses parties prenantes, acteurs internes concernés, experts du sujet, entrepreneurs sociaux et environnementaux et associations. Le guide propose des méthodologies, des solutions et des contacts d'acteurs clés. Suite à la publication du guide, SUEZ a réalisé en son siège un audit interne afin d'évaluer le gaspillage alimentaire, d'en identifier les causes et de mettre en œuvre les solutions *ad hoc*. Ainsi des portions plus réduites ont été proposées et des campagnes de sensibilisations ont été menées auprès des collaborateurs. Un partenariat a également été signé avec l'association « Le Chaînon Manquant » qui récupère les surplus alimentaires des restaurants collectifs de la Tour CB21 (Siège de SUEZ) pour les redistribuer à des associations autour du quartier de La Défense.

De plus, SUEZ a signé un partenariat avec une start-up pour développer une application dont le but est de réduire le gaspillage alimentaire dans les restaurants collectifs. Testée au printemps 2018 auprès des collaborateurs SUEZ déjeunant aux restaurants du siège de La Défense, l'application permettra de sensibiliser les convives des restaurants et de mieux connaître leurs habitudes de consommation afin d'adapter au mieux les portions et le service et ainsi limiter au maximum le gaspillage alimentaire.

Enfin, en juin 2017, SUEZ et De Facto (l'aménageur du quartier de La Défense) ont lancé un groupe de travail rassemblant plusieurs associations, collectivités et entreprises dont les sièges se trouvent dans le quartier de La Défense. Son objectif est de réfléchir aux solutions collectives et territoriales qui pourraient être apportées à la question du gaspillage alimentaire en entreprise. Un projet de diagnostic quantitatif et qualitatif du gaspillage alimentaire en restauration collective à l'échelle du quartier de La Défense a été développé. Il permettra de dresser un état des lieux, d'élaborer un plan d'actions et d'en mesurer l'impact à l'échelle d'un quartier d'affaire, ainsi que proposer des solutions reproductibles dans d'autres quartiers européens. Pour financer ce diagnostic sur cinq tours de La Défense, une association de loi 1901 a été créée, regroupant SUEZ, Allianz, Mazars, Arpège et COMPASS Group, soutenue par De Facto, l'EPT Paris-Ouest La Défense et par les associations « La Maison de l'Amitié » et « Le Chaînon Manquant ». En décembre 2017, cette association a répondu à l'appel à projets présenté par la DRIAAF du Programme national de l'alimentation, cofinancé par l'ADEME et la DGCS.

L'offre du Groupe comprend la réhabilitation des sols contaminés. Ces types de traitements sont opérés soit *in situ*, soit par excavation et transport sur les installations de traitement dont dispose le Groupe. Des plates-formes multimodales capables de traiter la plupart des pollutions rencontrées (hydrocarbures, composants organiques non biodégradables, matières organiques et métaux lourds) ont ainsi été mises au point.

Ce traitement est réalisé sous haute surveillance environnementale, avec une traçabilité permettant de responsabiliser tous les acteurs de la chaîne.

Le Groupe exerce également des activités ayant un impact sur l'utilisation des sols, notamment ses activités de stockage de déchets. La réhabilitation des centres de stockage après fermeture fait partie du *business plan* de ces centres, et peut être confiée aux sociétés du Groupe en vue de leur transformation en espaces verts ou récréatifs pour les communautés locales.

6.8.1.4 La maîtrise de l'énergie

La consommation électrique de l'activité Eau du Groupe et la consommation de carburant des véhicules utilitaires représentent à eux deux une part largement prépondérante des consommations d'énergie du Groupe.

Dans le cadre de sa Feuille de Route Développement Durable 2017-2021 et conformément à ses engagements pour le climat adoptés en août 2015, le Groupe fait de l'accroissement de la performance énergétique de l'ensemble des sites qu'il gère, ainsi que de l'optimisation de la logistique de collecte des déchets et du renforcement de sa politique « véhicules propres », trois leviers fondamentaux de son engagement de réduction de 30 % des émissions de GES sur l'ensemble du périmètre d'activité d'ici 2030 (cf. section 6.8.1.5).

Il faut noter toutefois que les sites gérés par SUEZ sont parfois amenés à enregistrer une augmentation de leur consommation d'énergie en raison de l'amélioration du service rendu (pollution mieux traitée, proportion de déchets valorisés en augmentation) ou bien du renforcement des obligations réglementaires liées à la protection de l'environnement. Améliorer l'efficacité énergétique des procédés gérés est donc un défi.

Le Groupe recherche ainsi l'amélioration de l'efficacité énergétique de tous les processus dont il a la gestion. Il cherche notamment à réduire les consommations liées à ses activités de collecte, transport de déchets et propreté urbaine réalisées avec un parc de près de 11 500 véhicules lourds. La recherche d'économie dans la consommation de carburant s'opère par exemple au travers de l'optimisation des circuits de collecte (fréquences et distances parcourues), de l'introduction de nouvelles motorisations ou de carburants alternatifs, et de la formation des chauffeurs à la conduite économe en carburant.

Dans les installations de traitement de déchets, l'achat d'énergie verte, la mise en place de nouvelles technologies, l'installation de dispositifs de vitesse variable, la maîtrise des consommations par l'installation de compteurs divisionnaires, la correction du facteur de puissance, l'implémentation de nouveaux systèmes d'éclairage (photovoltaïque, LED...) peuvent être cités à titre d'exemple des actions menées.

Dans le secteur de l'eau, des plans d'actions adaptés à chaque contexte sont également mis en place : achat d'énergie verte, renouvellement des installations et introduction d'équipements

plus efficaces, implémentation de systèmes de variation de vitesse des pompes, introduction de systèmes de modulation de pression dans les réseaux de distribution d'eau potable, mise en place d'outils automatiques de contrôle des procédés de traitement, réalisation de plans d'audit dédiés permettant d'identifier les économies potentielles d'énergie.

Le Groupe prend en compte les évolutions des réglementations sur l'énergie notamment au niveau européen (Directive efficacité énergétique, Paquet « Énergie-Climat»...) et national (en France, loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015). Ainsi, sa filiale Eau France a déjà certifié ISO 50001 100 % de sa facture énergétique, afin de répondre notamment au nouveau cadre réglementaire français relatif à l'obligation de réalisation d'audits énergétiques par les entreprises. L'ensemble des actions entreprises au sein du Groupe sur le sujet est ainsi à ce jour en adéquation avec ces réglementations.

PRODUCTION D'ÉNERGIE

Axe prioritaire de SUEZ, la production utile d'énergie (somme des énergies électriques produites, thermiques vendues et auto-consommées) issue des usines d'incinération, de la méthanisation et de la valorisation du biogaz des centres de stockage a continuellement augmenté ces dernières années pour atteindre 10 187 GWh en 2017.

Ainsi, dans le cadre de sa Feuille de route Développement Durable 2017-2021 et conformément à ses engagements pour le climat adoptés en août 2015, SUEZ s'engage à augmenter de 10 % la production d'énergie renouvelable du Groupe d'ici 2021 (cf. section 6.8.1.1), en liaison avec les politiques locales de transition du stockage à la valorisation, et au moyen notamment d'une augmentation substantielle de sa production de biogaz.

Les deux indicateurs « Production utile d'énergie des activités Recyclage et Valorisation du Groupe » et « Production d'énergie des activités Eau du Groupe » consolidés et audités annuellement permettent un suivi et un monitoring de cette performance énergétique (cf. section 6.8.1.1).

Afin de permettre la mise en œuvre de ses objectifs de production d'énergie renouvelable, le Groupe multiplie les projets et initiatives, par exemple :

- Une meilleure valorisation du biogaz d'ISDND avec la WagaBox® : L'installation de stockage de déchets non-dangereux (ISDND) de SUEZ à Saint-Maximin (60) est devenue productrice de biométhane grâce à une technologie innovante de valorisation du biogaz en biométhane. Cette innovation, basée sur l'utilisation du procédé WagaBox®, permet d'améliorer l'efficacité énergétique des ISDND de 38 % pour la valorisation électrique à 85 %, et de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre. Ce biométhane est injecté dans le réseau urbain de distribution de gaz naturel local exploité par GRDF.
- Une énergie locale pour une production maraîchère en boucle courte : l'écopole Econôtre, près de Toulouse (31), a inauguré un nouveau réseau de chaleur qui permet à l'unité de valorisation énergétique des déchets (UVE) de chauffer des serres maraîchères construites en périphérie du site. En effet, la mise en place de la cogénération sur le site (énergie électrique et thermique) permet à Econôtre d'atteindre une performance énergétique de 86 %.

6.8.1.5 Les politiques d'atténuation et d'adaptation au changement climatique

CADRE REGLEMENTAIRE RELATIF AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Au niveau mondial, et en particulier dans l'Union européenne, les dernières années ont été marquées par un renforcement significatif de la réglementation relative à la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre.

Le cadre institutionnel régissant la contrainte carbone découle de la Convention cadre des Nations Unies sur le changement climatique du 9 mai 1992, du Protocole de Kyoto du 11 décembre 1997 et, en Europe, de la directive 2003/87/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 octobre 2003, relative au Système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE).

En Europe, le Paquet Énergie-Climat à l'horizon 2020 adopté en 2008 par l'Union européenne fixe pour objectifs de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre de 20 %, par rapport aux niveaux de 1990, de porter à 20 % la part des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie de l'UE, et d'améliorer l'efficacité énergétique de 20 %. Le nouveau Paquet Climat Énergie et le Cadre européen pour le Climat et l'Énergie adoptés par le Conseil européen le 23 octobre 2014 fixent des objectifs climatiques européens à horizon 2030 : réduction de 40 % des émissions de Gaz à Effet de Serre, augmentation de 27 % de l'efficacité énergétique et atteinte d'une part de 27 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de l'Union européenne.

En France, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015 comporte des engagements nouveaux pour 2030 alignés avec les objectifs du Paquet Énergie-Climat européen : réduction de 40 % des émissions de Gaz à Effet de Serre par rapport au niveau d'émission de 1990, et augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique français à 32 % de la consommation énergétique finale du pays. La loi prévoit également la publication par les entreprises d'informations relatives aux risques financiers liés aux effets du changement climatique, et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité. Par ailleurs, le Plan Climat présenté par le Ministre de la Transition Écologique et Solidaire le 6 juillet 2017 comporte une série de mesures destinées à mieux saisir les opportunités liées à l'action climatique en matière d'innovation, d'investissement et de création d'emplois, et à accélérer la transition environnementale des principaux secteurs d'activité émetteurs de Gaz à Effet de Serre.

Le décret n° 2011-829 – article 75 de la loi Grenelle II – du 11 juillet 2011, complété par celui du 24 décembre 2015, relatif au bilan des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et au Plan Climat-Énergie Territorial (PCET) donne l'obligation aux entreprises de plus de 500 salariés d'établir un bilan des émissions de Gaz à Effet de Serre tous les quatre ans. Ce décret fixe le cadre des obligations légales et définit le contenu et les modalités de mise à disposition de ce bilan.

L'article 173-IV de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte a renforcé dans le Code de commerce les obligations de reporting concernant l'impact des entreprises sur le changement climatique. L'article L. 225-102-1 du Code de commerce, modifié par l'article 173-IV, prévoit ainsi que toute entreprise entrant dans le champ de cet article intègre à son reporting extra-financier des informations sur « les conséquences sur le changement climatique de son activité et de l'usage des biens et services qu'elle produit ».

Le décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article 173-IV de la loi de transition énergétique pour la croissance verte a amendé l'article R. 225-105-1 du Code du commerce. Il prévoit que le rapport sur la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) annexé au Rapport de gestion annuel devra rendre compte « des postes significatifs d'émissions de Gaz à Effet de Serre générées du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit ». Cette obligation concerne les entreprises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan dépasse 100 millions d'euros, dès l'exercice clos au 31 décembre 2016.

L'Accord de Paris, adopté à l'unanimité des 196 parties présentes le 12 décembre 2015 à l'issue de la 21e Conférence des Parties (COP21) de la Convention-cadre des Nations Unies sur le changement climatique, et entré en vigueur en novembre 2016, confirme l'objectif de limiter l'augmentation des températures d'ici la fin du siècle à moins de 2 °C depuis l'époque préindustrielle. Cet accord représente un tournant majeur dans les négociations internationales pour le climat, car pour la première fois, l'ensemble des pays s'engagent à réduire leurs émissions de Gaz à Effet de Serre en fonction de leurs circonstances nationales, par la communication aux Nations Unies de leurs contributions prévues déterminées au niveau national (ou « INDC »). Ces engagements devraient conduire à la multiplication des politiques publiques climatiques et stimuler la création de mécanismes de tarification du carbone innovants, auxquels l'Accord de Paris fait également référence. Le texte reconnaît également le rôle clé des organismes non étatiques, notamment des entreprises et des villes, dans le déploiement des solutions et des engagements nécessaires à la réduction effective des émissions de Gaz à Effet de Serre et à l'adaptation aux conséquences du changement climatique. Il encourage aussi la création de coalitions volontaires sur des sujets thématiques identifiés comme prioritaires, comme la *Business Alliance for Water and Climate* évoquée précédemment.

La publication en octobre 2017, peu avant la COP23, du rapport du PNUE sur l'action climatique mondiale a souligné l'urgence de l'accélération de la mobilisation des acteurs étatiques et non étatiques autour de l'objectif « 2 degrés » : il démontre en effet qu'en leur état actuel les engagements de réduction d'émissions à horizon 2025 ou 2030 présentés volontairement par les États à la COP21 conduiraient à une augmentation des températures de plus de 3 degrés d'ici la fin du siècle. L'enjeu de la COP24, qui se tiendra en Pologne en décembre 2018, sera donc la révision des ambitions de ces engagements.

Enfin, le « One Planet Summit » organisé à Paris le 12 décembre 2017, a permis d'accélérer la mobilisation des financements publics et privés autour de l'action climatique.

PROFIL CARBONE DE SUEZ : ÉMISSIONS DIRECTES, INDIRECTES, ÉVITÉES, ET RELEVANT DU « SCOPE 3 AVAL »

Parce que les activités de ses filières eau et déchets sont consommatrices d'énergie, mais aussi parce que celles-ci recèlent des gisements encore très insuffisamment exploités en matière de production d'énergie renouvelable et de matières premières secondaires, SUEZ, fidèle au devoir d'exemplarité qu'il s'est fixé, innove sans cesse pour atténuer ses impacts sur le climat et promouvoir les solutions s'inscrivant dans les dynamiques locales d'économie circulaire.

En 2017, SUEZ a émis 8,5 millions de teqCO_2 via ses activités, qui elles-mêmes ont contribué à l'évitement de 9,4 millions de teqCO_2 d'émissions de Gaz à Effet de Serre à ses clients.

Émissions produites par SUEZ (teqCO_2) en 2017		Émissions évitées aux clients de SUEZ (teqCO_2) en 2017	
Déchets	6 021 804	Déchets	9 092 688
Eau	2 505 638	Eau	281 394
Total	**8 527 442**	**Total**	**9 374 082**

À compter de l'année 2017, le calcul des émissions de Gaz à Effet de Serre est effectué sur la base des recommandations du 5e rapport du GIEC, avec notamment un Potentiel de Réchauffement Global égal à 28 pour le méthane.

Les émissions produites par le Groupe se répartissent de la manière suivante :

- Dans sa filière déchets : 6 021 804 tonnes de CO_2 équivalent, soit 71 % des émissions totales du Groupe. Ces émissions sont majoritairement directes (à 97 %) du fait des émissions diffuses de méthane lors de la mise en décharge des déchets et des émissions de Gaz à Effet de Serre issues de l'incinération. Ils comprennent aussi les émissions des véhicules des sous-traitants assurant le transport des déchets entrants et matières premières secondaires sortantes des installations gérées par le Groupe (169 502 teqCO_2 en 2017).
- Dans sa filière eau et assainissement : 2 505 638 tonnes de CO_2 équivalent, soit 29 % des émissions totales du Groupe. Ces émissions sont majoritairement indirectes (à 92 %) : elles proviennent essentiellement de la consommation électrique dans le traitement de l'eau.
- SUEZ répond chaque année à l'agence de notation CDP (ex-*Carbon Disclosure Project*), qui évalue la performance des stratégies des entreprises pour le climat. En 2017, le CDP a confirmé le classement de SUEZ dans sa « Climate A list », SUEZ est ainsi la seule entreprise française du secteur des *utilities* à y figurer en 2017.

Les émissions évitées par les clients de SUEZ font partie des émissions liées à « l'usage des biens et services que le Groupe produit », au sens des obligations d'information liées à l'article 225 modifié du Grenelle II, et relèvent des activités de valorisation matière et de valorisation énergétique. Ainsi, du fait de la multitude de sources disponibles, le Groupe a choisi de baser ses calculs d'émissions évitées sur les données publiées par Prognos sur le périmètre Europe-27 (75 % des déchets traités par le Groupe le sont en Europe). Le calcul des émissions évitées étant très sensible au choix des facteurs d'émission utilisés, le Groupe s'est appuyé sur une même source d'information depuis 2012 afin d'assurer la comparabilité des données. L'incertitude sur la donnée calculée reste élevée du fait de la grande variabilité des facteurs d'émission pouvant être utilisés.

Les sources d'émissions évitées sont :

- la valorisation matière, *via* :
  - la récupération, le tri et le recyclage,
  - le compostage,
  - la récupération des déchets résiduels issus de l'incinération des déchets non dangereux,
  - la production de combustibles solides de récupération.

- la valorisation énergétique *via* :
  - l'incinération des déchets municipaux ou industriels,
  - la combustion du biogaz récupéré en centre de stockage,
  - la valorisation énergétique du biogaz produit à partir des eaux usées.

Les autres postes relevant des émissions liées à l'usage des biens et services que le Groupe produit (« scope 3 aval », au sens du GHG Protocol), tout comme les postes relatifs au « scope 3 amont » sont mentionnés annuellement dans la réponse publique de SUEZ au CDP. Le poste le plus significatif du « scope 3 aval » est lié à l'usage domestique de l'eau distribuée aux consommateurs finaux (production d'eau chaude sanitaire, cuisine...). Il est de l'ordre de 16 millions de $teqCO_2$/an, selon un calcul effectué en partie à dire d'expert. SUEZ a un pouvoir d'action relativement limité sur ce poste, mais peut contribuer à le réduire en proposant des solutions de maîtrise des consommations, comme la télérelève, et par ses campagnes de sensibilisation aux économies d'eau destinées au grand public.

Les autres postes pertinents du « scope 3 aval » des activités du Groupe sont moins significatifs. Il s'agit des émissions de GES liées aux émissions de GES des boues d'épuration quand leur valorisation agricole est effectuée par des prestataires extérieurs au Groupe, et aux émissions, principalement de N_2O, liées à l'autoépuration des polluants résiduels présents dans les effluents rejetés dans le milieu naturel, de l'ordre de 384 000 $teqCO_2$ par an (calcul effectué en partie à dire d'expert).

LES ENGAGEMENTS DE SUEZ POUR LE CLIMAT

Les engagements pour le climat, n°5, 6, 7 et 8 de la Feuille de route, décomposés en 12 objectifs et rassemblés sous la priorité « Être leader de l'économie circulaire et bas carbone », reprennent les engagements déjà adoptés par la Direction Générale de SUEZ en août 2015, en cohérence avec l'objectif « 2 degrés » de la COP21 et en contribution aux Objectifs de Développement Durable adoptés en septembre 2015 par les Nations Unies.

Ils visent à :

- poursuivre les efforts pour diminuer l'empreinte carbone du Groupe ;
- promouvoir le modèle de l'économie circulaire permettant structurellement de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre et de protéger les ressources ;
- s'adapter aux conséquences du dérèglement climatique sur l'eau.

Ces 4 engagements et les 12 objectifs associés sont décrits en section 6.8.1.1 : Engagements n°5, 6, 7 et 8.

L'objectif de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre du Groupe de 30 % d'ici 2030 a été aligné avec l'objectif défini par le Groupe intergouvernemental d'experts pour le climat, qui consiste à maintenir le réchauffement climatique moyen en dessous de 2 °C d'ici la fin du siècle. Cette démarche a été validée par l'initiative internationale *Science Based Targets* en décembre 2017. SUEZ est ainsi la première entreprise de services à l'environnement au monde à bénéficier de cette reconnaissance. SUEZ s'est également engagé à rendre les enseignements de sa démarche accessibles à ses parties prenantes dans une logique *open source*, pour permettre à tous ceux qui le souhaitent de bénéficier de ces retours d'expérience. Les bonnes pratiques ainsi partagées contribueront à mettre en place de nouvelles alliances climato-responsables.

Au cours de l'année 2017, SUEZ a poursuivi son engagement dans les travaux collectifs visant à accélérer la mobilisation des acteurs non étatiques autour de l'action climatique, qu'il s'agisse de la contribution de l'économie circulaire à la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre ou de la mise en œuvre de solutions visant à protéger les ressources en eau face aux conséquences du changement climatique : la Direction Générale du Groupe a ainsi contribué aux travaux de l'Assemblée Générale des Nations Unies et du Global Compact lors de la « Climate Week » à New York en septembre 2017, et du « Marrakech Partnership for Global Climate Action » (anciennement « Global Climate Action Agenda ») lors de la COP23 à Bonn en novembre 2017.

À l'occasion du *One Planet Summit* du 12 décembre 2017 à Paris, le Directeur Général de SUEZ, intervenant lors de la table ronde « accélérer l'action locale et régionale en faveur du climat », a rappelé l'urgence d'instituer un prix du carbone crédible. SUEZ a également renouvelé à cette occasion son engagement, avec 90 autres entreprises françaises, dans le French Business Climate Pledge, visant à mobiliser 320 milliards d'euros en financement, recherche et développement et innovation entre 2016 et 2020 pour passer à une société bas carbone.

De plus, SUEZ est partenaire de plusieurs organisations ou centres de recherche qui contribuent à la mobilisation dans la lutte contre le changement climatique comme la Fondation Ellen MacArthur, l'Institut National de l'Économie Circulaire, l'association « Climate Chance », la chaire de recherche Elsa-Pact sur l'analyse des cycles de vie ou encore la Société Française de Météorologie *via* l'association SMF météo et climat. Enfin, en octobre 2017, SUEZ a signé un partenariat avec le WWF France visant à promouvoir la mise en place de boucles locales d'économie circulaire au service des engagements pour le climat des villes françaises.

6.8.1.6 Protection de la biodiversité et des écosystèmes

SUEZ est un acteur de la protection de la biodiversité au service des collectivités et des clients industriels. Les activités du Groupe, proposant des solutions de traitement des eaux et des déchets, limitent les impacts physiques, chimiques et biologiques sur les écosystèmes que les activités humaines auraient sur les milieux en l'absence des services fournis par le Groupe.

L'objectif clef est d'agir en faveur du bon fonctionnement des écosystèmes pour :

- préserver la qualité des ressources en eau et ainsi assurer la pérennité en termes de quantité et de qualité de l'eau potable à des coûts raisonnables pour les collectivités et les consommateurs, et conserver une bonne capacité d'épuration des écosystèmes en aval ;
- contribuer en tant qu'acteur territorial à protéger et restaurer la biodiversité terrestre, aquatique et marine/littorale sur les sites gérés pour les collectivités et les industriels.

L'engagement du Groupe pour la protection et la valorisation de la biodiversité figure depuis 2008 dans ses feuilles de route de Développement Durable, qui engagent l'ensemble de ses activités dans le monde. L'engagement n° 14 de la Feuille de route Développement Durable 2017-2021 du Groupe « Promouvoir la biodiversité et les services écosystémiques » se décompose ainsi en deux objectifs : « Mettre en œuvre une stratégie biodiversité dans l'ensemble des *business units* du Groupe » et « Mettre en place des plans d'actions biodiversité sur 50 % des sites à enjeux prioritaires gérés par le Groupe ». Cette démarche a ainsi permis d'initier dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, en s'appuyant sur un réseau d'experts internes, des plans d'actions en matière de biodiversité, qui visent à éviter ou réduire les impacts des activités du Groupe sur la biodiversité et à la promouvoir.

Pour ce faire, SUEZ s'appuie sur de nombreux partenariats d'expertise avec des organisations spécialisées en matière de protection de la nature (en France : Muséum National d'Histoire Naturelle, France Nature Environnement, Ligue de protection des

oiseaux...). Ainsi, SUEZ a renouvelé en 2017 son partenariat d'études et de recherche avec le Muséum National d'Histoire Naturelle, visant notamment à poursuivre la caractérisation des enjeux associés à la biodiversité sur les sites gérés par SUEZ en France, de contribuer à améliorer l'intégration de ces sites dans les réseaux écologiques, à contribuer au renseignement de l'inventaire national du patrimoine naturel, et à promouvoir à l'international l'Indicateur de Qualité Écologique développé par le Muséum en partenariat avec SUEZ et déjà utilisé sur une soixantaine de sites en France.

En France, les plans d'engagement de SUEZ pour la Stratégie nationale pour la biodiversité (SNB) ont été reconnus en octobre 2014 par le Ministère français de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie.

Ils s'articulent autour de trois objectifs :

- promouvoir un cadre d'actions interne favorable à la biodiversité ;
- intégrer la biodiversité dans les programmes de Recherche et Innovation ;
- partager les connaissances et contribuer à la sensibilisation des publics.

Par ailleurs, en lien avec l'engagement n° 13 de sa Feuille de Route « Agir pour la Santé de l'Environnement et la Protection des Océans », le Groupe s'est fortement engagé sur la thématique de la protection des océans et de la biodiversité marine, que ce soit par la formalisation d'une offre intégrée pour la protection du littoral, de travaux de R&D autour du traitement des microplastiques sur les stations d'épuration et de plusieurs partenariats de compétence, notamment avec la Commission océanographique internationale de l'Unesco.

Le Groupe contribue au travers de son offre commerciale aux politiques de valorisation de la biodiversité de ses clients, que ce soit avec la mise en place de zones humides artificielles contribuant simultanément à l'amélioration du fonctionnement des écosystèmes et à l'élimination des micropolluants (une zone de ce type, dite zone « libellule » a été implantée en 2017 sur le parc industriel SCIP à Shanghai), la proposition d'outils d'aide à la décision en matière de stratégie biodiversité comme Mesange®, ou de lutte contre les espèces exotiques envahissantes.

Enfin, SUEZ étudie actuellement avec le bureau d'études de Gally le développement de projets d'agriculture raisonnée sur les sites où il opère, en mettant à profit le savoir-faire qu'il pourrait apporter aux agriculteurs en matière de valorisation des déchets organiques, de gestion raisonnée de la ressource en eau et de montage financier de projets.

6.8.1.7 Dépenses liées à l'environnement

Dépenses liées à la protection de l'environnement

Par la nature même de ses métiers, le Groupe a un impact direct sur l'environnement. Il est donc peu pertinent de distinguer les dépenses qui ont un impact direct ou indirect sur l'environnement.

Conformément aux réglementations européennes, le Groupe constitue des provisions destinées à couvrir les frais de suivi à long terme des centres de stockage après leur fermeture. D'autres provisions sont également constituées pour faire face à d'éventuels risques en matière d'environnement :

Intitulé des indicateurs	Données 2017
Provisions pour reconstitution de sites courantes et non courantes	543,3 M€
Provisions pour risques environnementaux	2,3 M€
Provisions pour démantèlement d'installations non nucléaires	11,7 M€

Données hors provisions des activités de GE Water acquises en septembre 2017.

6.8.1.8 Méthodologie de reporting et périmètre

SUEZ exerce des métiers différents, qui font appel à des procédés techniques extrêmement variés : collecte et transfert de déchets, avec un parc roulant constitué de plusieurs milliers de véhicules, procédés physiques, chimiques, thermiques, biologiques, mécaniques... qui sont mis en œuvre au travers de plusieurs milliers d'installations. Cette grande diversité technique rend plus complexe la définition, diffusion et stabilisation des indicateurs et le calcul et le recueil des données chiffrées. SUEZ poursuit ses efforts vers une rigueur accrue pour disposer de données fiables et auditées, et être en mesure de rendre compte de l'amélioration continue de sa performance.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES SUR LE REPORTING 2017

Sur les données environnementales publiées dans le présent rapport, il convient de préciser les éléments suivants :

1) Périmètre

Les chiffres publiés dans ce rapport concernent exclusivement les sociétés consolidées en intégration globale (IG), sociétés pour lesquelles SUEZ détient le contrôle opérationnel. Dès lors qu'une société entre dans le périmètre des sociétés en IG, ses données environnementales sont intégrées à hauteur de 100 % quel que soit le pourcentage de détention du capital. Le périmètre est figé au 30 juin de l'année de l'exercice. Pour les cessions intervenant après cette date, il est prévu que l'entité remplisse le questionnaire environnemental avec les données disponibles jusqu'à la cession. Les acquisitions réalisées après le 30 juin ne sont pas prises en compte. Ainsi, la *business unit* WTS (issue de l'acquisition des activités de GE Water fin septembre 2017) n'est pas incluse dans le périmètre du reporting. Les entités juridiques incluses dans le périmètre de reporting environnemental sont celles dont l'activité est pertinente en termes d'impact environnemental (sont donc notamment exclues les activités financières, de construction et d'ingénierie). Seules les entités exerçant une activité industrielle et sur laquelle SUEZ a une influence technique opérationnelle dominante sont incluses dans le reporting. Les comparaisons entre exercices sont faites à périmètre constant. Des restrictions de périmètre peuvent être appliquées à certaines variables publiées. Elles sont indiquées au cas par cas.

Méthodes de calcul

La gestion des déchets inclut notamment la collecte, le tri et le recyclage, la valorisation matière, biologique ou énergétique, l'incinération, l'enfouissement en centres de stockage, le traitement des déchets dangereux y compris la dépollution des sols. Les centres de stockage fermés ne sont pas pris en compte dans les indicateurs publiés.

Métiers de l'Eau

Le rapport recouvre l'ensemble des activités du cycle de l'eau, notamment le traitement et la distribution d'eau potable, la collecte et l'épuration des eaux usées et le traitement et valorisation des boues.

2) Outil de reporting

SUEZ utilise depuis 2003 une solution informatique de reporting environnemental en ligne. Cette application permet la gestion et la documentation du périmètre de reporting, la saisie, le contrôle et la consolidation des indicateurs, l'édition de rapports et, enfin, la mise à disposition de la documentation nécessaire à la collecte des données et au contrôle de la remontée de l'information.

3) Procédures

SUEZ applique, pour la remontée des informations techniques des procédures, outils et documents supports disponibles en ligne. Selon l'organisation et l'allocation de responsabilités actuelles, les procédures et outils informatiques de SUEZ sont directement déployés à travers les directions centrales des *business units*. Le processus de remontée et validation des informations aux niveaux inférieurs (filiales, directions régionales, sites opérationnels) est organisé conformément aux procédures internes et vérifications mises en place par chaque *business unit*. Des procédures et outils informatiques internes adaptés à chaque organisation locale sont utilisés à ces niveaux.

Le déploiement des procédures et instructions à travers l'ensemble du Groupe repose sur un réseau de *Environmental and Industrial Risk Officers* formellement nommés par chaque entité de saisie. Ces procédures et instructions de travail au niveau Groupe décrivent en détail les phases de collecte, contrôle, consolidation, validation et transmission des données techniques au service central chargé de l'organisation du processus. Elles sont assorties de documents techniques fournissant des lignes directrices méthodologiques pour le calcul de certaines variables.

4) Contrôle externe

Au titre de l'année 2017, le Groupe a confié aux services spécialisés des Commissaires aux comptes une mission de vérification de six variables environnementales (indiquées par les caractères spéciaux XXX) en vue d'une assurance raisonnable. Un total de 124 indicateurs primaires intervient dans le calcul de ces six variables. La nature des travaux réalisés et les conclusions des Commissaires aux comptes sont disponibles en section 6.8.5 du présent Document de Référence.

6.8.2 Politique sociale

Le tableau suivant fait la correspondance entre les informations sociales telles que définies dans le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II et les sections concernées du présent Document de Référence :

Thème/Information	Chapitre(s) et section(s) correspondants
Emploi	
► l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	► Chapitre 17, sections 17.2.1 et 17.2.5
► les embauches et les licenciements	► Chapitre 17, section 17.2.2 (paragraphes « Recrutements/Départs »)
► les rémunérations et leur évolution	► Chapitre 17, section 17.2.2 (paragraphe « Rémunérations »)
Organisation du travail	
► l'organisation du temps de travail	► Chapitre 17, section 17.2.2 (paragraphe « Temps de travail »)
► l'absentéisme	► Chapitre 17, section 17.2.2 (paragraphe « Absentéisme »)
Relations sociales	
► l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	► Chapitre 17, sections 17.1.3 (paragraphe « Un dialogue social constructif ») et 17.2.4
► le bilan des accords collectifs	► Chapitre 17, sections 17.1.3 (paragraphe « Un dialogue social constructif ») et 17.2.4
Santé et sécurité	
► les conditions de santé et de sécurité au travail	► Chapitre 17, sections 17.1.5 et 17.2.2 (paragraphe « Sécurité au travail »)
► le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	► Chapitre 17, sections 17.1.3 (paragraphe « Un dialogue social constructif »), 17.1.5 et 17.2.2 (paragraphe « Sécurité au travail »)
► les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	► Chapitre 17, section 17.2.2 (paragraphe « Sécurité au travail »)
Formation	
► les politiques mises en œuvre en matière de formation	► Chapitre 17, section 17.1.3 (paragraphe « La formation au coeur de nos préoccupations »)
► le nombre total d'heures de formation	► Chapitre 17, section 17.2.3

Thème/Information	Chapitre(s) et section(s) correspondants
Égalité de traitement	
► les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	► Chapitre 17, sections 17.1.3 (paragraphe « Un dialogue social constructif »), 17.1.4, 17.2.1 et 17.2.2 (paragraphes « Répartition des salariés par sexe » / « Rémunérations ») et 17.2.3
► les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	► Chapitre 17, sections 17.1.4 et 17.2.2 (paragraphe « Travailleurs en situation de handicap »)
► la politique de lutte contre les discriminations	► Chapitre 17, section 17.1.4

Le thème « Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail » est abordé dans la section suivante (chapitre 6, section 6.8.3).

6.8.3 Les engagements sociétaux en faveur du développement durable

SUEZ déploie une démarche volontariste pour assurer l'ancrage sociétal de ses activités. L'identification et l'anticipation des attentes sociétales, dans l'optique de mettre en adéquation sa stratégie d'entreprise, figurent ainsi au cœur de la démarche de SUEZ (voir section 6.8.3.5). La responsabilité de l'entreprise s'exerce dans un monde globalisé qui exige à la fois des mesures de précaution mais également la promotion des convictions et valeurs du Groupe. SUEZ est ainsi vigilant quant aux pratiques de ses collaborateurs et de ses partenaires d'affaires (voir section 6.8.3.1). L'entreprise promeut activement, depuis de nombreuses années, les droits humains et, tout particulièrement, le droit à l'eau et l'assainissement pour tous (voir section 6.8.3.2), contribuant ainsi à la mise en œuvre de l'objectif n°6 de Développement Durable, fixé par les Nations Unies. Parce que les métiers de SUEZ sont par définition des métiers locaux, SUEZ contribue à l'attractivité et s'implique dans le développement des territoires où l'entreprise est présente. Que ce soit dans le cadre de sa politique achats, dans ses démarches d'innovation ou par ses actions de développement des ressources humaines, SUEZ s'efforce d'optimiser son empreinte socio-économique sur les territoires où le Groupe est présent (voir section 6.8.3.4). La feuille de route Développement Durable fixe, dans sa priorité 4, les ambitions sociétales de SUEZ, à l'horizon 2021. Le Groupe entend contribuer au bien commun, dans ses actions comme dans ses prises de position publiques, en matière de santé environnementale, de protection des océans, de promotion de la biodiversité et des services écosystémiques, de l'accès aux services essentiels, de cohésion et d'attractivité des territoires. La section 6.8.3.4 détaille la politique et les actions de mécénat et de sponsoring du Groupe.

6.8.3.1 Promotion des droits humains et devoir de vigilance

DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES

Engagé depuis de nombreuses années en faveur des Droits Humains et du respect de la dignité humaine, SUEZ vient cette année de le réaffirmer fortement, en intégrant explicitement cet enjeu au cœur de l'engagement n°4 de sa Feuille de Route Développement Durable 2017-2021.

Les principes d'action de SUEZ en la matière s'inscrivent dans le cadre de textes de référence internationaux, notamment :

- la Déclaration universelle des Droits de l'homme et pactes additionnels ;
- les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;
- les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales ;
- la Convention des Nations Unies contre la corruption.

SUEZ participe également à des initiatives volontaires ou à des groupes de travail comme celui du *Global Compact* sur les Droits de l'Homme et fait partie du bureau d'Entreprises pour les Droits de l'Homme (EDH).

Les collaborateurs sont invités à prendre en considération l'impact de leurs actions et décisions sur les personnes, de manière à éviter qu'elles ne soient atteintes dans leur intégrité ou dans leur dignité du fait d'une entité du Groupe ou d'un de ses collaborateurs. Le Groupe fait également preuve en matière de droits humains, d'une vigilance soutenue quant aux situations sensibles auxquelles il peut être exposé, par exemple pour le respect des règles sur la protection des biens en zone sensible.

Dans ce cadre, chaque collaborateur de SUEZ veille à ne pratiquer aucune discrimination en parole ou en acte, liée notamment à l'âge, au sexe, aux origines ethniques, sociales ou culturelles, à la religion, aux opinions politiques ou syndicales, aux choix personnels de vie, aux particularités physiques ou au handicap.

En 2017, sous le pilotage d'un Comité interne « Plan de vigilance et droits humains » spécialement créé à cet effet, le Groupe s'est doté d'une politique Droits Humains. Cette politique a été formalisée par une déclaration de principe présentant les modalités de mise en œuvre de l'engagement de SUEZ, document qui a vocation à être intégré à la Charte éthique du Groupe. En amont de sa publication, ce document sera soumis pour avis à un panel de parties prenantes durant le premier semestre 2018.

Fondée sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, notre approche en matière de droits humains est pleinement intégrée dans nos procédures de gestion de la conformité et de l'éthique.

Une première évaluation des impacts négatifs sur les droits humains pouvant être causés par les activités du Groupe a été conduite dans le cadre de l'élaboration de son plan de vigilance (cf. section 6.8.3.1 paragraphe « Plan de vigilance »). L'identification, l'évaluation et la cartographie des impacts seront poursuivies selon les modalités de mise en œuvre du plan de vigilance du Groupe. Identifiés en premier lieu grâce à l'élaboration d'une matrice globale des impacts potentiels mettant en relation les droits spécifiques concernés avec le type d'activité, le type de partie-prenante affectée et le niveau dans la chaîne d'approvisionnement en cause, les impacts ayant été évalués couvrent tant

les droits liés au respect des conditions de travail (non-discrimination, promotion de la diversité, santé-sécurité, dialogue social) et aux conventions de l'OIT (travail forcé et illégal, travail des enfants etc.) que des enjeux plus spécifiques, tels que :

- la protection des données personnelles, qui a donné lieu à la préparation d'un programme de mise en conformité enrichi périodiquement : SUEZ a notamment mis en place en 2016 une gouvernance spécifique pour renforcer la prévention des risques de cybersécurité, en perspective de l'entrée en application du nouveau Règlement européen 2016/679 relatif à la protection des données personnelles le 25 mai 2018, RGPD (cf. section 6.7.1.3). Une nouvelle charte utilisateur a été validée en mars 2016 par le Comité de Direction du Groupe et a vocation à être déployée dans toutes les *business units*. Afin d'améliorer la sécurité de l'information, un plan d'actions est mis en œuvre. Il comprend notamment l'analyse des incidents et des failles de sécurité, la conduite des actions de réduction des risques, l'analyse de la veille sur les obligations réglementaires, les analyses des contrôles effectués (tests d'intrusions par exemple). De plus, SUEZ a intégré ces nouveaux enjeux dans la nouvelle Feuille de Route 2017-2021 en s'engageant à « Garantir la sécurité des données personnelles des collaborateurs et des clients ». SUEZ s'appuie, depuis fin 2016, sur un réseau de correspondants « informatique et libertés » qui est animé par un *Data Protection Officer* (DPO) en charge de coordonner la mise en œuvre de la conformité au RGPD, en coordination avec la Direction Éthique et Conformité ;
- le droit à l'eau et à l'assainissement : depuis plusieurs années, SUEZ a développé une expertise spécifique pour promouvoir le droit d'accès à l'eau et à l'assainissement et l'a déployé dans de nombreuses parties du monde.

Un plan d'actions visant à renforcer les mesures existantes d'atténuation et de prévention des risques d'atteintes aux droits humains susceptibles de survenir en lien avec les activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement a été défini et sera mis en œuvre à partir de 2018. Ce plan repose sur deux piliers majeurs :

- L'information des collaborateurs et leur formation aux bonnes pratiques à adopter en cas de risque d'atteinte aux droits humains. Ainsi, des fiches renseignant sur les principaux points de vigilance à observer en matière de droits humains dans certains pays seront régulièrement actualisées et transmises aux managers des équipes opérant dans ces pays ; des événements internes seront organisés afin de sensibiliser les collaborateurs sur ce sujet, à l'instar de la première conférence interne sur les droits humains qui fut organisée au siège de SUEZ à Paris en février 2017 avec des partenaires spécialisés (Vigeo et Entreprises pour les Droits de l'Homme – EDH) et d'autres entreprises partenaires ; un module d'e-learning interne destiné aux collaborateurs sera lancé en 2018. Inspiré d'un travail collaboratif des entreprises membres d'EDH, ce module sera adapté aux métiers de SUEZ, à ses zones d'opération et aux principaux risques qui auront été identifiés.
- Le renforcement des dispositifs de qualification, de contrôle et d'accompagnement des fournisseurs et sous-traitants par la Direction des Achats qui assure la coordination des relations et des négociations avec les fournisseurs stratégiques du Groupe et qui veille, en particulier, à ce qu'ils s'engagent à respecter les principes du développement durable et des droits de l'Homme et à se conformer aux règles d'éthique de SUEZ. Ces dispositifs seront renforcés sur la base d'une cartographie des risques spécifiques aux fournisseurs (cf. section 6.8.3.1 paragraphe « Plan de vigilance » et section 6.8.3.3 paragraphe « Sous-traitance et fournisseurs »).

PLAN DE VIGILANCE

Convaincu que les entreprises peuvent s'inscrire en véritables contributrices au développement et à la transformation de nos sociétés, SUEZ a toujours conduit ses activités dans la perspective d'accroître sa contribution au bien commun, cherchant ainsi à maximiser les retombées économiques, sociales et environnementales que sa présence peut générer sur les territoires. Fort des actions et des engagements portés de longue date par le Groupe pour la promotion des droits humains, de la santé et de la sécurité des personnes et de la protection de l'environnement, le Groupe entend aujourd'hui s'intégrer plus en amont dans l'ère de la performance globale, en étant toujours plus vigilant. C'est avec cette volonté qu'en 2017 le Groupe s'est livré à l'exercice d'élaboration d'un plan de vigilance conforme aux dispositions de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, dont les ambitions sont de deux ordres : apporter une plus grande compréhension des impacts générés par les activités du Groupe et mettre en œuvre les moyens les plus pertinents pour lui permettre de maximiser ses impacts positifs, tout en prévenant et atténuant ses impacts négatifs.

1) Étendue et composition du plan

Ce plan de vigilance est destiné à identifier et prévenir les risques d'atteintes graves à l'environnement, aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes qui résulteraient des activités du Groupe ou des activités des sous-traitants et fournisseurs quand elles sont en relation avec les activités du Groupe.

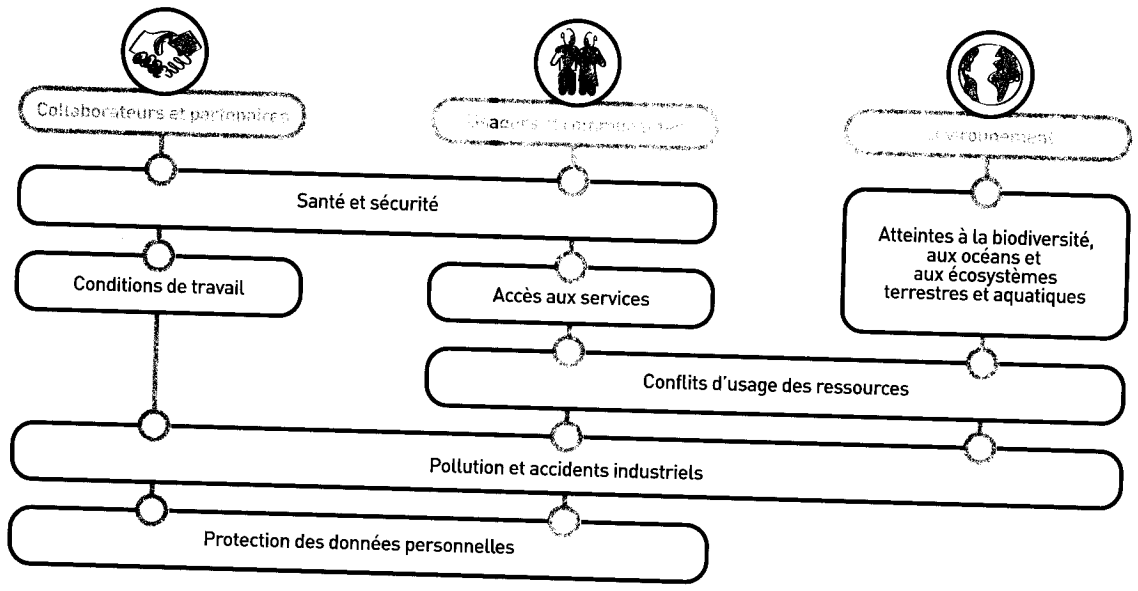
En cohérence avec les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ce plan englobe :

- une cartographie des risques ayant été identifiés, analysés et hiérarchisés ainsi que la méthodologie employée ;
- les procédures d'évaluation régulière de ces risques ;
- les actions mises en œuvre par le Groupe pour prévenir et atténuer ces risques ;
- le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- les dispositifs de pilotage et de suivi du plan et des mesures mises en œuvre.

2) Cartographie des risques

En cartographiant les risques d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à l'environnement, à la santé et à la sécurité, le Groupe tient compte des deux principaux facteurs que sont les risques inhérents à la nature de ses activités et les risques inhérents aux pays dans lesquels il intervient. Un travail complémentaire d'identification et de cartographie des risques liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants, tenant compte des mêmes facteurs, viendra renforcer cette cartographie.

Un travail de recensement et de classification des risques a été mené conjointement par les Directions du développement durable, des ressources humaines, de la santé-sécurité, des risques & investissements, sous le contrôle du Comité de pilotage interne « droits humains et devoir de vigilance ». Sur la base d'entretiens réalisés avec les managers, les risques ont fait l'objet d'une évaluation interne visant à qualifier leur criticité sur l'ensemble du périmètre d'activités du Groupe, puis ils ont été classés par ordre de priorité, pour aboutir à la cartographie suivante.



3) Suivi et évaluation des risques

Les procédures de suivi et d'évaluation des risques envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé, la sécurité et l'environnement sont développées et mises à jour en cohérence avec la politique intégrée des risques de l'entreprise. Sous la supervision du *Chief Risk Officer*, l'évaluation de ces risques sera réalisée chaque année par les Risks Officers, chargés au niveau des différentes filiales de déployer les méthodes d'évaluation de ces risques, en coordination avec les directions fonctionnelles concernées, dont notamment les Directions des ressources humaines, de la santé-sécurité, du développement durable, de l'innovation et la performance industrielle et des achats. Ces risques seront également intégrés par la Direction de l'Audit Interne et Transformation dans la construction de son plan d'audit annuel.

4) Plans de gestion, de prévention et d'atténuation des risques

Les risques auxquels sont confrontées les entités du Groupe dépendent directement de la nature de leurs activités et du contexte géographique, politique et juridique dans lequel elles les conduisent. Chacune d'entre elles, en veillant à s'inscrire dans le cadre des politiques internes du Groupe, définit les mesures qui lui paraissent les plus adaptées aux enjeux qu'elle rencontre et bénéficie dans cette tâche d'un accompagnement des Directions fonctionnelles.

Deux politiques transverses viennent directement constituer le socle des plans de gestion, de prévention et d'atténuation des risques en matière d'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement :

- La politique Éthique du Groupe, qui reprend les principes fondamentaux et les valeurs éthiques défendus par SUEZ et encadre le déploiement des mesures permettant d'en garantir le respect au sein de l'ensemble de ses activités. De plus amples informations concernant la politique Éthique et le Comité Éthique et Développement Durable du Groupe peuvent être consultées dans la section 4.2.6 « Dispositif Éthique » et dans le chapitre 16.4, paragraphe 3 « Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés ».
- La politique Achats Responsables du Groupe, dont les principales composantes sont détaillées ci-après.

Le Groupe considère qu'accompagner ses partenaires commerciaux vers une plus grande intégration des enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises constitue un levier majeur de sa performance globale. La politique Achats Responsables répond ainsi à cette volonté d'étendre la culture éthique du Groupe à l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur des achats. Constituant un cadre d'actions commun à toutes les entités du Groupe, cette politique repose sur des outils et des procédures complémentaires dont la finalité est unique : créer de la valeur environnementale, sociale et économique par le biais des relations d'affaires. Pilotée par la Direction des Achats du Groupe et la Direction du Développement Durable, cette politique est déployée au sein des *business units* par un réseau de correspondants Achats Responsables. La démarche de contrôle et d'accompagnement des fournisseurs du Groupe repose sur plusieurs dispositifs complémentaires :

- un processus de qualification des fournisseurs intégrant des critères liés à la promotion des droits humains et au respect des libertés fondamentales, à la prévention des risques en matière de santé et de sécurité et à la gestion des risques environnementaux ;
- l'intégration de clauses RSE au sein des contrats signés avec les fournisseurs et au travers desquels ces derniers s'engagent à respecter la Charte éthique et les principes éthiques, sociaux et environnementaux défendus par le Groupe ;
- des mesures d'accompagnement visant à appuyer les fournisseurs du Groupe dans l'amélioration de leurs pratiques en matière de RSE, telles que la mise à disposition du guide pratique de l'Éthique de SUEZ ;
- la mise en œuvre de mesures de contrôle et d'audit auprès des fournisseurs présentant un niveau de risque jugé élevé.

Dans le cadre de la formalisation du plan de vigilance du Groupe, la Direction du Développement Durable et la Direction des Achats ont conjointement élaboré un dispositif de cartographie des risques spécifiquement liés au « processus achats », afin de venir renforcer les mécanismes de gestion des risques existants sur les volets droits humains, santé-sécurité et environnement. Partant des grandes catégories d'achats et des principaux risques identifiés dans l'élaboration du plan de vigilance, cette cartographie est élaborée à partir d'une mise en relation des critères liés aux

secteurs d'achat (conditions de production ou de réalisation d'une fourniture ou d'une prestation, risques inhérents à la fourniture ou intrinsèques à son utilisation) et au pays de provenance de la fourniture ou de réalisation de la prestation, en se fondant sur la cartographie des risques par pays. Destiné à être renforcé tout au long de l'année 2018, ce cadre d'évaluation du risque brut lié aux fournisseurs permettra d'en élaborer une typologie et de définir le niveau de contrôle et d'accompagnement adéquat.

Les politiques et plans d'actions sectoriels

En complément de ces politiques transverses, des politiques et plans d'actions sectoriels sont développés par les Directions fonctionnelles du Groupe pour atténuer et prévenir les risques pouvant survenir au sein de nos activités ou de celles de nos partenaires commerciaux. Le tableau suivant en dresse la liste et précise les correspondances avec les sections concernées du présent Document de Référence.

Thème/Information	Chapitre(s) et section(s) correspondants
Santé et sécurité	
► les conditions de santé et de sécurité au travail	► Chapitre 17. sections 17.1.5 et 17.2.2 (paragraphe « Sécurité au travail »)
► le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	► Chapitre 17. sections 17.1.3, 17.1.5 et 17.2.2 (paragraphe « Sécurité au travail »)
► les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	► Chapitre 17. section 17.2.2 (paragraphe « Sécurité au travail »)
Gestion des risques industriels et environnementaux	► Chapitre 4. section 4.2.2
Protection de la biodiversité et des écosystèmes	► Chapitre 6. section 6.8.1.6
Protection des données personnelles	► Chapitre 4. section 4.2.3 et Chapitre 6. section 6.8.3.1
Respect des conditions de travail et lutte contre la non-discrimination	
► organisation du temps de travail	► Chapitre 17. section 17.2.2 (paragraphe « Temps de travail »)
► organisation du dialogue social et bilan des accords collectifs	► Chapitre 17. sections 17.1.3 et 17.2.4
► non-discrimination	► Chapitre 17. sections 17.1.3, 17.1.4, 17.2.1 (paragraphe « Répartition des salariés par sexe »), 17.2.2 (paragraphe « Rémunérations ») et 17.2.3
Promotion des Droits humains et respect des libertés fondamentales	► Chapitre 6. section 6.8.3.1 (paragraphe « Droits humains et libertés fondamentales »)
Conflit d'usage des ressources	► Chapitre 4. section 4.1.1 (paragraphe « Risques opérationnels »)
Accès aux services	► Chapitre 6. section 6.8.3.2 (paragraphe « Proposer des solutions d'accès aux services de l'eau et l'assainissement »)

5) Dispositif de remontée des alertes

À l'heure actuelle, deux types de dispositifs complémentaires de remontée des alertes et de recueil des signalements sont en vigueur au sein du Groupe et couvrent l'ensemble des risques de non-conformité en matière d'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité ainsi qu'à l'environnement. L'adresse e-mail ethics@suez.com, d'une part, accessible via la rubrique « Éthique » du site internet de SUEZ, permet de faire remonter toute question, demande d'informations ou alerte directement auprès du Déontologue du Groupe et du Directeur Ethique & Conformité qui, une fois l'information reçue, l'analysent et la traitent en mobilisant les moyens internes les plus appropriés. D'autre part, dès lors qu'ils peuvent constater un potentiel manquement aux principes éthiques, les collaborateurs du Groupe sont appelés à en discuter avec leur ligne hiérarchique, avec d'autres managers compétents en la matière (ressources humaines, sécurité, juridique, etc.), un représentant du personnel, le Déontologue de leur entité ou le Déontologue du Groupe. Les propos échangés dans ce cadre restent confidentiels et aucune sanction ne saurait être appliquée à l'encontre d'un collaborateur qui, de bonne foi, prendrait l'initiative de faire part d'inquiétudes quant à des questions relevant de l'éthique ou de la conformité.

Tandis que la plupart des *business units* se sont pourvues de dispositifs complémentaires similaires au niveau local, venant ainsi renforcer le dispositif global, le Groupe entend adopter une procédure globale de recueil des signalements à compter de 2018, conformément aux dispositions de la loi précitée sur le devoir de vigilance et aux exigences du décret N°2017-564 du 19 avril 2017, pris en application de l'article 8 de la loi Sapin 2 applicable depuis le 1er janvier 2018.

6) Pilotage et gouvernance du plan

Le pilotage du présent plan de vigilance est assuré par le Secrétariat Général du Groupe, en coordination avec les directions fonctionnelles suivantes :

- la Direction Ressources Humaines ;
- la Direction Santé-Sécurité ;
- la Direction Développement Durable ;
- la Direction Innovation et Performance Industrielle ;
- la Direction Achats ;
- la Direction Risques & Investissements ;
- la Direction Audit Interne et Transformation ;
- la Direction Éthique et Conformité.

Les mesures découlant du présent plan sont mises en œuvre par les *business units* du Groupe, avec l'appui de ses directions fonctionnelles.

Tous les ans, les résultats de la mise en œuvre des actions s'inscrivant dans le présent plan seront présentés au Comité Éthique et Développement Durable du Conseil d'administration de SUEZ.

7) Reporting

Le suivi de la mise en œuvre du plan fera l'objet d'une publication annuelle incluse dans le Document de Référence. La cartographie des risques sera rééditée chaque année selon les mêmes modalités et en tenant compte de ses éventuelles évolutions.

De nombreux indicateurs de suivi des plans d'actions sectoriels sont déjà en vigueur au sein du Groupe, notamment en matière de relations sociales, de santé-sécurité et de gestion des risques environnementaux et industriels. Les indicateurs relatifs aux droits humains seront quant à eux consolidés durant l'année 2018.

6.8.3.2 Promouvoir les modèles inclusifs

PROPOSER DES SOLUTIONS D'ACCÈS AUX SERVICES DE L'EAU ET L'ASSAINISSEMENT

Les activités que le Groupe mène dans les pays en développement depuis 1990 lui ont permis de raccorder 15,6 millions de personnes au service de l'eau potable et 8,2 millions de personnes au service de l'assainissement. Officiellement engagé en faveur de la mise en œuvre du droit à l'eau et à l'assainissement depuis la reconnaissance de celui-ci par les Nations Unies en 2010, SUEZ entend renforcer sa contribution à l'atteinte de l'objectif 6 des Objectifs du Développement Durable et a ainsi dédié l'engagement n°15 de sa Feuille de Route Développement Durable 2017-2021 à l'amélioration de l'accès aux services essentiels pour tous. Cet engagement du Groupe est fondé sur trois objectifs complémentaires :

- dédier 4 millions d'euros par an à la Fondation SUEZ et soutenir 30 projets par an dédiés à l'accès aux services essentiels dans les pays où les besoins sont les plus grands ;
- développer l'accès durable aux services essentiels dans le cadre de nos contrats dans les pays en développement ;
- partager nos savoir-faire pour accélérer l'accès aux services par le soutien à des formations et la mise à disposition de notre expertise.

Consolidée depuis 1999 au sein du programme « Services pour Tous » et déployée sur les cinq continents, l'expertise développée par le Groupe en matière d'accès aux services essentiels place aujourd'hui SUEZ en capacité d'offrir à ses clients une gamme complète de solutions leur permettant de répondre aux problématiques d'accès aux services de l'eau et de l'assainissement, tant dans les pays du Nord que du Sud.

Dans les pays du Nord, SUEZ propose ainsi à ses clients de les accompagner dans la définition et l'implantation de politiques sociales de l'eau visant à garantir l'accès au service pour les personnes rencontrant des difficultés d'ordre économique. Qu'il s'agisse de la mise en œuvre d'un programme de médiation et d'accompagnement social, de la mise en place d'une tarification spécifique ou de la création de mécanismes de subventions, tous ces dispositifs sont définis en concertation avec les acteurs locaux avec l'objectif de répondre du mieux possible aux enjeux spécifiques du territoire. Depuis sa création en 2013, le fonds de solidarité créé par le Groupe et ses partenaires associatifs à Barcelone a ainsi accordé plus de 55 000 subventions, exclusivement délivrées aux ménages en situation de précarité afin de leur permettre de s'acquitter du paiement des factures d'eau.

Pour répondre aux enjeux importants que présentent les villes du Sud en matière d'accès aux services, le Groupe place à la disposition de ses clients l'expertise et l'expérience qu'il a acquises en matière d'amélioration et d'extension des services dans les quartiers défavorisés non raccordés. Déployé à grande échelle en Argentine, en Afrique du Sud, en Algérie ou plus récemment en Inde, le savoir-faire du Groupe en la matière concilie connaissance des métiers de l'Eau et maîtrise des pratiques d'ingénierie sociale pour garantir une bonne compréhension du contexte local, une implication des communautés tout au long du projet et l'implantation de solutions techniques et commerciales adaptées au contexte. Ainsi, le programme INMAE, développé depuis 2004 dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, a permis de raccorder 35 000 familles des quartiers informels du Grand Casablanca aux services de l'eau potable, de l'assainissement et de l'électricité et devrait sous peu conduire au raccordement de 23 000 foyers supplémentaires.

INCLURE LES RÉCUPÉRATEURS INFORMELS DANS LA GESTION DES DÉCHETS

Convaincu que la résorption des inégalités d'accès aux services de base et que la croissance inclusive sont essentiels au développement socio-économique des territoires, SUEZ étend son expertise Services pour Tous aux activités de traitement et de valorisation des déchets en développant un savoir-faire fondé sur la création de partenariats avec les récupérateurs de déchets travaillant de manière informelle sur les sites d'enfouissement des pays émergents et en développement. Afin de leur permettre de conserver les revenus générés par leurs activités tout en améliorant leurs conditions de vie et de travail, SUEZ propose aujourd'hui à ses clients municipaux une solution fondée sur la création d'une coopérative formelle de recyclage. Se déclinant au travers d'un programme complet combinant des activités de médiation sociale, de formation (comptabilité, juridique, technique etc.), de fourniture d'équipement et d'appui administratif, cette solution est aujourd'hui notamment déployée à Meknès, où une coopérative de 150 trieurs est en activité depuis 2014, et fait partie intégrante de l'offre SUEZ Advanced Solutions pour la valorisation des déchets.

Plus généralement, le Groupe encourage le recours à des partenariats public-privé innovants permettant aux acteurs du territoire de bâtir ensemble les solutions adaptées aux enjeux et problématiques qu'ils rencontrent.

6.8.3.3 Contribuer à une économie responsable par l'emploi et le développement local

IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ

Travailler pour un développement plus durable confère à l'entreprise des responsabilités sur les territoires où elle opère, environnementales bien sûr, mais aussi économiques et sociales. C'est pourquoi l'un des engagements de la Feuille de Route 2017-2021 est de « contribuer au développement local et à l'attractivité des territoires ».

SUEZ a pour ambition de contribuer à une économie responsable par l'emploi et le développement local en actionnant plusieurs types de leviers. En premier lieu, par une politique d'achats responsables qui associe les sous-traitants et les fournisseurs à ses exigences de développement durable, qui contribue aux progrès de l'ensemble de la filière et qui favorise l'émergence d'éco-industries (voir section sur la sous-traitance et les fournisseurs ci-après). Ensuite par la création et le maintien d'emplois, soit directement, soit en collaborant avec les structures de l'économie sociale et solidaire et avec celles employant des personnes handicapées. Et enfin par l'insertion des jeunes dans le monde du travail. Le programme « Diversity » – Égalité des chances, progrès social, engagement (qui a concouru à l'obtention du label d'État « Diversité » par SUEZ en 2014 et confirmé en 2016) porté

par les ressources humaines, associe la fonction achats pour développer la part des achats réalisée auprès de ces structures. Référents diversité et acheteurs se réunissent autour de l'ambition de développer davantage les achats auprès de structures de l'économie sociale et solidaire, notamment auprès du secteur protégé et adapté. Ces échanges internes, auxquels sont parfois invitées des entreprises du secteur, permettent de sensibiliser les équipes, de les informer sur le cadre réglementaire et juridique, sur les plateformes dédiées qui répertorient ces fournisseurs et les catégories d'achats qui peuvent être confiées au secteur adapté et protégé.

SUEZ continue de renforcer ses relations avec l'économie sociale et solidaire en France. Le Groupe s'est ainsi engagé en 2014 dans un partenariat avec le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES). L'ambition est de favoriser la connaissance mutuelle entre SUEZ et les entreprises sociales dans les régions où elles opèrent en France et de contribuer à faire émerger des solutions locales aux besoins sociaux et environnementaux.

Depuis juillet 2016, le « SUEZ Collaborative Tour » organise des rencontres entre les collaborateurs SUEZ et les entrepreneurs sociaux et environnementaux d'un territoire, porteurs d'innovations en lien avec nos métiers. Avec cette tournée, SUEZ a l'ambition de co-construire avec ces entrepreneurs des offres innovantes, créatrices de valeur sur un territoire et au-delà.

Le Groupe est signataire de la Charte relations fournisseurs responsables (ex-Charte des relations interentreprises) depuis 2012 et du Pacte PME depuis 2013, dispositifs qui lui permettent de renforcer sa collaboration avec les PME. SUEZ participe, par ailleurs, aux pôles de compétitivité liés à ses métiers et s'implique dans les travaux du Cosei (Comité Stratégique de filières éco-industries).

SUEZ participe également au développement des territoires à travers sa politique d'achat local. En 2017 au niveau Groupe, les TPE/PME représentent environ 2/3 de ses fournisseurs et 1/3 de ses achats adressables. Une part de ses achats est confiée au secteur protégé et adapté (voir section sur la sous-traitance et les fournisseurs ci-après).

SUEZ est engagé en faveur d'une politique ambitieuse pour développer l'employabilité sur les territoires où il est présent, avec notamment l'objectif d'offrir aux jeunes des quartiers défavorisés un accompagnement personnalisé leur permettant d'accéder à des solutions d'emploi pérennes ou de soutenir l'entrepreneuriat. Cet engagement se traduit par le volet du programme « Égalité des chances, progrès social, engagement » portant sur l'accès à l'emploi et l'insertion.

Les principales filiales du Groupe déploient à l'échelle des territoires qu'elles servent des programmes de développement régional et d'emploi (SUEZ RV Rebond Insertion, Mission Handicap de Eau France, Regroupement des chiffonniers en coopérative et inclusion économique sur le site de Meknès au Maroc...). Ces plans d'actions sociétaux sont élaborés en concertation avec les parties prenantes locales. Par ailleurs, SUEZ a créé la « Maison pour Rebondir », qui permet d'accompagner les personnes en difficulté, de créer du lien social et de dynamiser des quartiers où l'activité économique est peu développée en aidant les jeunes à trouver un emploi stable ou à lancer leur propre entreprise (section 6.8.3.4 – Contribution au développement local).

Conformément à l'engagement « Pérenniser la confiance en renforçant le dialogue avec les parties prenantes » de sa Feuille de route de Développement Durable 2017-2021 », le Groupe s'est engagé à travailler avec ses parties prenantes sur l'évaluation des retombées économiques et sociales de ses activités et de sa politique RSE sur les territoires où il est présent.

Par ailleurs, inclus pour la première fois dans son rapport intégré 2015, le Groupe publie annuellement un schéma explicitant la redistribution des flux financiers issus de son activité aux bénéfices des différentes parties prenantes (fournisseurs et prestataires, Salariés, États et collectivités, Actionnaires, Organismes financiers, ONG et communautés).

Enfin, SUEZ a réalisé en 2017 une étude d'empreinte socio-économique afin de connaître les impacts directs et indirects en termes d'emplois, que le Groupe génère dans l'ensemble du tissu économique européen au titre de l'exercice 2016. La méthode LOCAL FOOTPRINT® permet d'estimer la propagation des effets de l'activité tout au long de la chaîne de fournisseurs. En 2016, le Groupe a ainsi soutenu plus de 103 000 emplois en Europe, soit près du double du nombre d'emplois directs des filiales du Groupe dans ses 8 principaux pays d'activité. Cette étude sera poursuivie en 2018 sur un périmètre monde.

SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

Avec près de 7 milliards d'euros de dépenses d'achats adressables et 126 500 fournisseurs les achats constituent un enjeu stratégique pour SUEZ. Le Groupe entend être acteur et partenaire de ses fournisseurs dans l'intégration des enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

La Gouvernance Achats Groupe définit les principes et règles applicables dans la gestion des achats et des fournisseurs et ce, pour l'ensemble du Groupe. Elle définit le périmètre des achats, les rôles et les responsabilités de chacun, les principes obligatoires pour assurer des achats compétitifs et les modalités de gestion de la relation fournisseurs.

La Gouvernance de la relation fournisseurs précise, entre autres, les principes qui s'appliquent à la qualification fournisseurs et à la gestion des risques associés. L'objectif principal est d'évaluer puis de limiter les risques en déterminant – selon la nature d'achats, le fournisseur, et le lieu d'exécution de la prestation – quels sont les critères de risque et quelles pratiques doivent être appliquées. Le processus de qualification fournisseur permet de répondre à cet objectif. Il permet de collecter, d'évaluer et de mettre à jour les informations générales, les exigences commerciales, les résultats financiers et la solvabilité, la validité des documents juridiques et certificats, et les pratiques en matière de santé et sécurité, d'environnement et de droits humains.

SUEZ s'engage à agir envers les fournisseurs avec équité, transparence et impartialité, conformément aux réglementations en vigueur et selon les règles et principes d'actions de sa Charte éthique.

La politique Achats du Groupe vise, notamment à :

- innover en partenariat avec les fournisseurs, en contribuant à leur intégration dans de nouveaux services et dans l'économie circulaire ;
- développer la compétitivité, en optimisant les ressources et en mettant en œuvre des relations et partenariats fournisseurs « gagnant-gagnant », mutuellement bénéfiques ;
- contribuer au développement des territoires, en favorisant le soutien aux PME et la promotion de la diversité auprès des fournisseurs des secteurs de l'économie sociale et solidaire, de l'insertion économique et du handicap (en France, secteur adapté et protégé)

Ces trois thématiques sont reprises dans la Politique Achats Responsable de SUEZ. Levier d'action de la politique Achats du Groupe, elle a été publiée et diffusée en 2016 à l'ensemble des BUs et se décline en objectifs opérationnels qui contribuent à créer de la valeur environnementale, sociale et économique.

Signataire de la Charte relations fournisseurs responsables (ex-Charte des relations interentreprises) depuis 2012 et du Pacte PME depuis 2013, SUEZ s'inscrit dans une logique d'achats partenariaux avec ses fournisseurs, et en particulier les PME sur le périmètre France. Un processus de médiation est également en place pour répondre aux éventuelles difficultés des PME à se faire entendre dans le cadre de leurs relations avec le Groupe : elles sont dans un premier temps invitées à en informer la Direction des Achats ou le Déontologue du Groupe avant de saisir la Médiation Interentreprises en cas de conflits ou litiges non résolus.

En France, dans le cadre de son adhésion au Pacte PME, SUEZ réalise un baromètre de la relation fournisseur auprès d'un panel de TPE/PME/ETI afin de mesurer la qualité de la relation commerciale et l'impact des actions mises en œuvre avec ses fournisseurs. SUEZ établit par la suite un plan d'actions Pacte PME visant à développer les relations commerciales et les partenariats favorisant l'innovation.

SUEZ contribue également par le biais de sa politique d'achat au développement du secteur protégé et adapté et de l'insertion par l'activité économique. Le programme Diversity « Égalité des chances, progrès social, engagement », porté par la Direction des Ressources Humaines, associe la fonction achat pour développer la part des achats réalisée auprès de ces structures.

SUEZ contribue également par sa politique achat à son engagement « de Promouvoir la biodiversité et les services des écosystèmes » de la Feuille de Route 2017-2021. Sur le périmètre France, SUEZ a intégré des objectifs de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (2011-2020) dans sa politique d'achats. (ex : achats d'espaces verts).

Enfin, conformément à son objectif « Promouvoir une chaîne d'approvisionnement responsable » de sa Feuille de Route 2017-2021, SUEZ engage ses partenaires commerciaux, ses fournisseurs et ses sous-traitants à mettre en œuvre des pratiques compatibles avec ses engagements éthiques, environnementaux et sociaux, au travers de sa Charte éthique et de son Guide « les pratiques de l'Éthique ». Les clauses éthiques et développement durable sont stipulées dans les Conditions Générales d'Achats (CGAs) et les contrats types de SUEZ. Ainsi en 2017, 40 % des contrats fournisseurs du Groupe comportaient une clause RSE.

6.8.3.4 Partenariats et actions de mécénat

Le Groupe mène une politique de partenariats et de mécénat fondée sur l'accompagnement, le dialogue et l'innovation. Les actions soutenues par SUEZ s'articulent autour de trois thématiques principales :

Solidarité, en matière d'accès aux services essentiels, en conformité avec l'engagement « Favoriser l'accès aux services essentiels » de la Feuille de route 2017-2021 du Groupe.

- L'entreprise entend ainsi renforcer sa contribution au défi que représente un accès durable aux services de l'eau, de l'assainissement et à la gestion des déchets, en s'appuyant sur l'expérience qu'elle a acquise sur ce sujet. Dans ces trois métiers, elle entend renforcer les compétences des acteurs locaux et répondre aux enjeux de la croissance urbaine en partenariat avec des acteurs spécialisés et en mobilisant le savoir-faire des collaborateurs du Groupe. Le Groupe a formé plus de 100 professionnels et managers des services d'eau et d'assainissement entre 2012 et 2016. Cette formation est dispensée à :
  - des opérateurs de services d'eau et d'assainissement de pays en développement au travers de la chaire ParisTech « SUEZ – Eau pour Tous » ; depuis sa création en 2009, cette chaire a formé près de 150 personnes en provenance de quatre continents ;
  - des jeunes de pays en développement au travers de cours en e-learning grâce à des bourses de formation pour des cours à l'Unesco-IHE.
- Ces actions sont notamment menées par la Fondation SUEZ, créée en novembre 2017 via l'évolution statutaire du Fonds SUEZ initiatives. En adoptant le statut de fondation, elle affiche ainsi sa volonté de se concentrer uniquement sur les œuvres caritatives. La Fondation est dotée d'une gouvernance collaborative et engagée où son Président et fondateur Jean-Louis Chaussade est accompagné de 9 membres qui vont valider la dotation des projets les plus prometteurs. Dotée d'un budget de 4 millions d'euros par an, inscrit dans la Feuille de Route Développement Durable 2017-2021, la Fondation s'est fixée plusieurs priorités :
  - soutenir et accompagner les projets d'accès aux services essentiels – eau, assainissement et gestion de déchets – pour les populations défavorisées dans les pays en développement,
  - accompagner les opérations d'urgence, notamment à travers Aquassistance, l'association des collaborateurs bénévoles du Groupe,
  - soutenir et accompagner les projets d'insertion des populations défavorisées, en France, par l'emploi et la formation,
  - renforcer les compétences des acteurs locaux et diffuser leur savoir-faire, notamment au travers des partenariats académiques conclus en matière de formation des professionnels des services de l'eau et de l'assainissement dans les pays émergents,
  - stimuler l'innovation, principalement par l'organisation du « Prix SUEZ Initiatives – Institut de France ».

  La Fondation s'assure, avec ses partenaires, que les conditions sont réunies pour améliorer durablement les conditions de vie des populations concernées par les projets et que les résultats soient pérennes.
- Le 19 décembre 2017, la Fondation, ainsi qu'Aquassistance, l'association de solidarité internationale des personnels du groupe SUEZ, a signé un partenariat humanitaire avec le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Ce partenariat intervient, en cas de crise, sous la forme d'interventions d'experts et de fourniture d'équipement dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de la gestion des déchets mais également pour former les utilisateurs locaux.
- Par ailleurs, le Groupe a conclu en 2013 un partenariat avec la Fédération Française des Banques Alimentaires, combinant mécénat de compétences et incitation aux collaborateurs du Groupe à contribuer aux actions de la Fédération sous forme de bénévolat de compétences.

Environnement et biodiversité

- L'engagement du Groupe pour la biodiversité en France, qui a été reconnu SNB (Stratégie Nationale pour la Biodiversité) en 2014 par le ministère français de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, comporte en matière d'actions de partenariat ou de mécénat : la participation à des groupes de travail externes ou à des associations spécialisées comme OREE, le C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), EpE (Entreprises pour l'Environnement). Au Royaume-Uni, depuis 1997, le fonds SUEZ Communities Trust (ex-Sita Trust) a soutenu près de 4000 projets environnementaux et communautaires. Depuis 2010, SUEZ travaille avec l'ONG française France Nature Environnement pour développer des actions communes en matière de protection des ressources en eau et la conservation de la biodiversité sur les sites exploités par la

Société. SUEZ a également établi des partenariats avec le Parc national de la Guadeloupe, la Ligue pour la Protection des Oiseaux et le Muséum National d'Histoire Naturelle, afin de promouvoir la biodiversité dans les installations de traitement des déchets qu'elle gère. Enfin, la Fondation Agbar gère plusieurs projets liés à la protection de l'environnement, comme celui concernant la restauration des masses d'eau le long du fleuve Llobregat.

- SUEZ est depuis 2015 partenaire du « World Ocean Day », un événement organisé par la Commission océanographique internationale de l'Unesco. Ce partenariat confirme l'engagement du Groupe dans la lutte contre la pollution des eaux côtières et marines. SUEZ est également partenaire des ONG 7e Continent, Expedition MED et Goodplanet.
- L'appel à projets « Agir pour la Ressource en Eau » de SUEZ Eau France, lancé en 2014 et ouvert aux ONG et organismes de recherche, a été dédié pour son édition 2017-2018 aux solutions permettant d'anticiper ou de gérer les impacts sur la gestion de l'eau liées aux évènements climatiques extrêmes.

Contribution au développement local

- En France, SUEZ a créé la « Maison pour Rebondir », qui permet d'accompagner les personnes en difficulté, de créer du lien social et de dynamiser des quartiers où l'activité économique est peu développée en aidant principalement les jeunes et les femmes à trouver un emploi stable ou à lancer leur propre entreprise. Elle a depuis sa création, en 2012, permis de créer plus de 200 emplois sur le territoire de la métropole Bordelaise. Pensé pour participer au développement de l'économie circulaire, ce laboratoire d'innovation sociale a développé des partenariats afin notamment de favoriser la gestion optimisée de l'eau (changements de compteurs), de lutter contre le gaspillage alimentaire ou encore d'améliorer la collecte et la valorisation des déchets. Incubée par La Fondation SUEZ en 2017, elle devient une association à part entière pour pouvoir continuer à se développer par elle-même. De plus, R&V France intègre également une structure d'insertion par l'activité économique, SUEZ RV Rebond Insertion, spécialisée dans l'accompagnement des publics en difficulté vers le retour à l'emploi dans les métiers de la gestion des déchets.

Par ailleurs, le Groupe soutient plusieurs partenariats académiques dans le domaine des sciences économiques et sociales (chaire « Ville » de Ponts ParisTech, chaire Économie des Partenariats Publics-Privés de l'Université Paris-Dauphine) ; de l'accès à l'eau dans les pays émergents (chaire ParisTech « SUEZ – Eau pour Tous » à Montpellier), de la formation des professionnels de l'eau (Unesco-IHE Institute for Water Education à Delft, chaire « Management of Water & Waste projects » de l'ENGEES à Strasbourg). De nombreux projets de recherche en sciences sociales sont également soutenus par le Groupe chaque année.

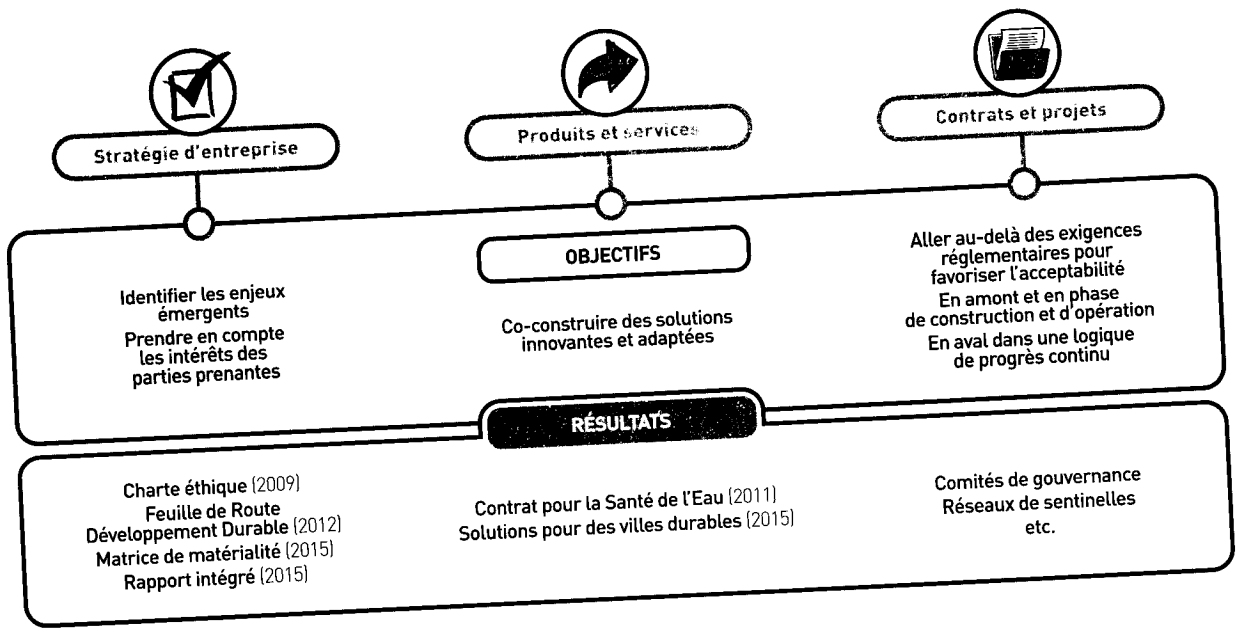
6.8.3.5 Entretenir la confiance en renforçant le dialogue avec les parties prenantes

DIALOGUE SOCIÉTAL

SUEZ poursuit depuis plus de 10 ans une politique de dialogue volontariste pour orienter sa stratégie et ses plans d'actions, tant au niveau institutionnel qu'opérationnel. SUEZ est à l'origine du développement de standards communs comme les principes de l'OCDE pour la gouvernance de l'eau ou les principes du Comité 21 pour un dialogue constructif avec les parties prenantes.

En tant que membre du Comité de pilotage de l'Initiative OCDE pour la gouvernance de l'eau, SUEZ participe au développement d'indicateurs mesurant la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance de l'eau et de mécanismes de partage d'expériences entre parties prenantes, afin d'améliorer les pratiques de gouvernance partout dans le monde. Ces indicateurs et expériences seront présentés lors du Forum Mondial de l'Eau à Brasilia en mars 2018. SUEZ veille à l'intégration de ces standards dans ses procédures internes et les promeut auprès de ses clients et parties prenantes.

À l'échelle du Groupe, SUEZ organise régulièrement et à tous les échelons pertinents, des réunions de concertation, afin d'améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise avec les attentes sociétales. La Feuille de Route 2017-2021 prévoit une revue annuelle de la mise en œuvre de ses engagements Développement Durable par un panel de parties prenantes, animée par un tiers garant. Le schéma suivant illustre les différents niveaux d'organisation du dialogue chez SUEZ, et ses résultats concrets.



Le Groupe concentre son dialogue avec les parties prenantes sur les enjeux les plus pertinents au regard de son périmètre et ses activités. C'est pourquoi SUEZ a conçu et déployé une méthodologie robuste pour réaliser en 2015 une « analyse de matérialité » et identifier ainsi les enjeux les plus importants sur ses différents marchés, en impliquant plus de 5000 personnes dans plus de 40 pays. Une liste de 51 enjeux a été définie sur la base de référentiels sectoriels, d'un bilan de cinq ans de dialogue avec les parties prenantes, et d'entretiens avec des experts et prospectivistes. Ces enjeux ont ensuite été testés *via* une enquête en ligne auprès de sept catégories de parties prenantes – collaborateurs, investisseurs et actionnaires, acteurs du secteur privé, public et de la société civile, enseignants et chercheurs, journalistes – dans trois zones géographiques représentatives : France, reste de l'Europe et reste du monde. L'impact économique de ces enjeux à horizon de cinq ans et la maturité des processus internes associés à ces enjeux ont été évalués avec plusieurs directions de l'entreprise.

Les résultats de l'enquête sont représentés sous forme d'une matrice de matérialité répondant à la norme internationale AA 1000, présentée ci-dessous. L'axe des ordonnées correspond à l'importance des enjeux pour les parties prenantes, intégrant le niveau de couverture presse sur six mois et les résultats de l'enquête, sans pondération entre les catégories de répondants. L'axe des abscisses représente l'impact de ces enjeux pour SUEZ.

Matrice de matérialité 2015 de SUEZ

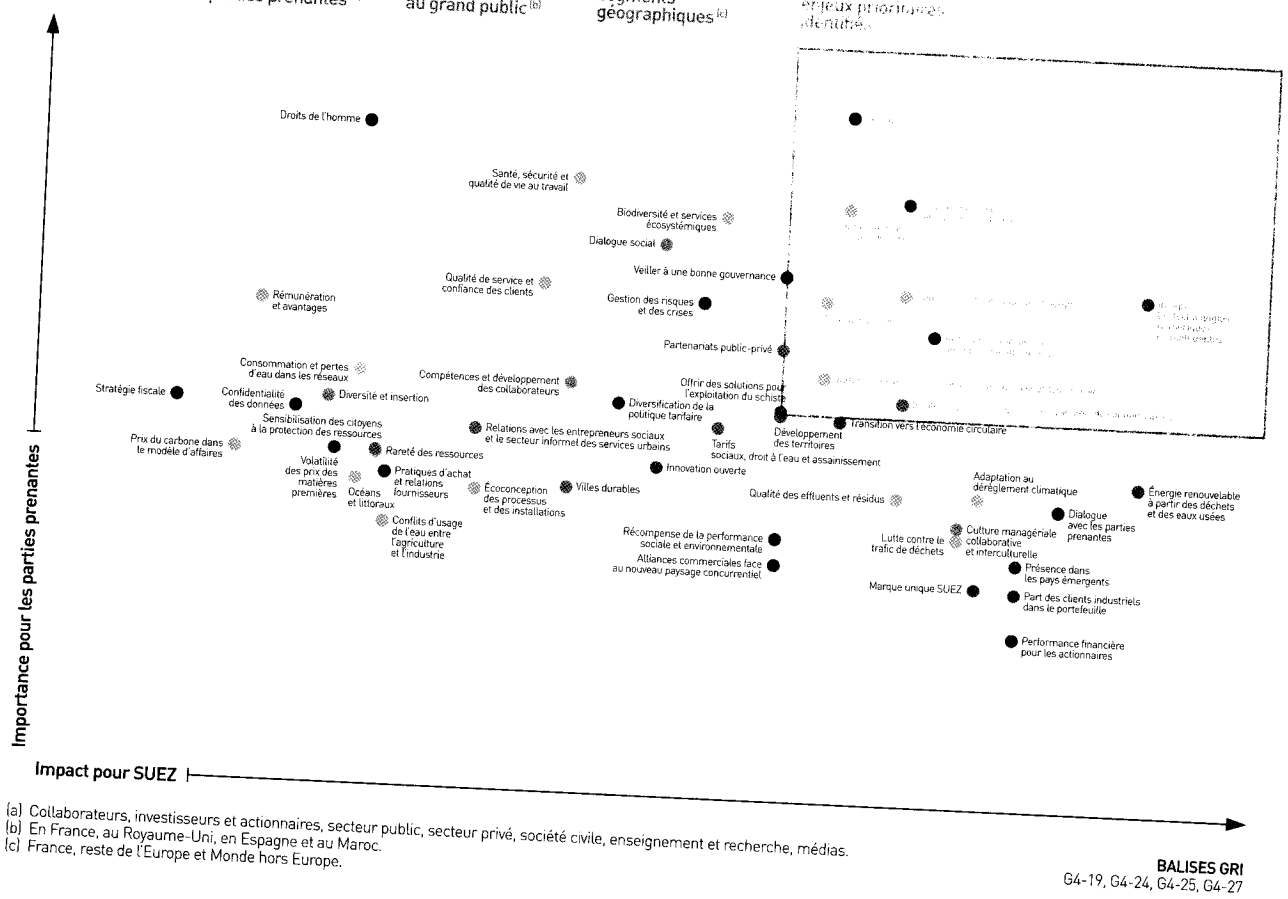
4 913 répondants dans 49 pays

7 catégories de parties prenantes (a)

16 enjeux soumis au grand public (b)

3 segments géographiques (c)

9 enjeux prioritaires identifiés



(a) Collaborateurs, investisseurs et actionnaires, secteur public, secteur privé, société civile, enseignement et recherche, médias.
(b) En France, au Royaume-Uni, en Espagne et au Maroc.
(c) France, reste de l'Europe et Monde hors Europe.

BALISES GRI
G4-19, G4-24, G4-25, G4-27

Dans le cadre de ses contrats commerciaux, le Groupe propose systématiquement des mécanismes et outils de gouvernance ouverte, notamment en matière de partage des données d'exploitation.

Enfin, le Groupe a développé une méthode de planification et d'animation du dialogue, utilisée tant à l'échelle locale que globale et traduite dans un logiciel, le « Stakeholder Toolkit ». Les managers sont formés et accompagnés dans sa mise en œuvre. Un module d'e-learning sur la gestion de la réputation du Groupe est également accessible à l'ensemble des collaborateurs *via* l'intranet où un groupe Yammer réunit également la communauté des praticiens du dialogue et de l'innovation ouverte au sein de SUEZ. SUEZ s'efforce de développer chez l'ensemble de ses salariés une culture de la collaboration, partie intégrante de l'évaluation de la performance individuelle et collective.

À l'échelle des territoires, SUEZ a conçu un dispositif de dialogue spécifique avec les entrepreneurs sociaux et environnementaux, porteurs d'innovations en lien avec ses métiers et répondant aux enjeux spécifiques du territoire. Le « SUEZ Collaborative Tour » a ainsi fait étape à Nantes, Bordeaux, Lyon, dans le Val-de-Marne et l'Ouest parisien (section 6.8.3.3).

LOBBYING RESPONSABLE

SUEZ entretient un dialogue régulier avec les institutions publiques au niveau local, mais aussi au niveau national, européen et international. Dans le cadre de ses activités de lobbying, le Groupe communique notamment régulièrement avec les institutions françaises et européennes par le biais de notes de positions, de contacts directs, ou de participation à des organisations

professionnelles ou des *think tanks*. Les principaux sujets traités incluent des sujets d'intérêt général tels que la lutte contre le changement climatique, la gestion efficace des ressources naturelles ou la production et la consommation durables. Ils concernent également des sujets plus directement en rapport avec les activités quotidiennes du Groupe tels que les modes de gestion et marchés publics, la révision de la directive-cadre eau, du paquet économie circulaire, de la directive-cadre déchets et de la directive relative aux émissions industrielles, ou bien les dispositions liées au contrôle des transferts de déchets.

Le Groupe est inscrit au registre des représentants d'intérêt auprès des institutions européennes. Il rend publiques annuellement, sur le site de la Commission européenne notamment, les informations suivantes : les centres d'intérêts du Groupe, son appartenance aux associations en lien avec l'Union européenne, le montant et les sources des financements reçus des institutions de l'Union européenne, les couts liés aux activités de représentation d'intérêts auprès des institutions européennes (frais de personnel et de déplacement, cotisations aux associations professionnelles, prestataires externes). Ces derniers étaient compris entre 800 000 et 899 000 euros en 2016.

Par ailleurs, en France, conformément à la loi dite Sapin 2 du 9 décembre 2016, le Groupe est inscrit sur le registre de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie publique (HATVP). À compter d'avril 2018, SUEZ y incluera un reporting annuel de l'ensemble de ses activités de représentant d'intérêt auprès des institutions publiques et des coûts liés.

Une grande partie des dépenses liées à ces activités relève de l'appartenance de SUEZ à des associations nationales et internationales, et représente par exemple pour la France un montant de 300 000 euros en 2017.

Enfin, le Groupe a adopté en 2013 un Code de conduite interne pour garantir des pratiques responsables en matière de lobbying, en ligne avec sa Charte éthique. Ce Code de conduite, qui contient huit engagements clés pour chaque collaborateur ou consultant impliqué au nom du Groupe dans des activités de lobbying, est déployé dans le cadre du Dispositif Éthique décrit en section 4.2.6 du présent document.

GESTION DE LA RÉPUTATION

La mise en œuvre d'une marque unique en 2015 renforce la nécessité d'écouter et d'analyser la perception des parties prenantes, sur différents marchés, avec des cultures différentes, afin d'adapter l'offre de SUEZ et ses modes d'actions à leurs besoins. La stratégie de gestion de réputation de SUEZ consiste à baser ses recommandations sur l'expérience et les outils développés par ses filiales, à les partager plus largement au sein du Groupe, tout en les renforçant. Le plan d'actions du Groupe est orienté autour de quatre objectifs :

- **Évaluer** :
  - intégrer une Méthode du Risque de Réputation au sein des processus d'affaires (analyse des risques, Comité d'opérations),
  - évaluer et adapter les outils de surveillance,
  - définir un tableau de bord de la réputation,
  - évaluer annuellement la réputation du Groupe, conformément à l'engagement pris dans la Feuille de Route 2017-2021.
- **Agir** :
  - développer une méthode et des outils de gestion de la réputation, avec la publication d'un guide,
  - mettre en œuvre la méthode et le logiciel de planification et d'animation du dialogue avec les parties prenantes Stakeholder Toolkit dans toutes les filiales et, de manière obligatoire, pour tous les projets stratégiques, conformément à l'engagement pris dans la Feuille de Route Développement Durable 2017-2021,
  - mettre en œuvre deux modules de formation : l'un sur la gestion de la réputation à l'échelle d'un site, et l'autre sur la gestion de la réputation au niveau national ou international (multi-activités),
  - permettre à tous les collaborateurs de se former aux enjeux de la gestion de la réputation du Groupe à travers trois modules de e-learning sur la plateforme du Groupe.
- **Partager** :
  - favoriser l'échange d'informations sur les questions de réputation entre les managers du Groupe,
  - partager des notes thématiques sur des questions sociétales essentielles, les nouveaux types de mobilisation *(crowdsourcing*, etc.),
  - diffuser une newsletter mensuelle à destination des managers fonctionnels et opérationnels.
- **Gérer les alertes et controverses** :
  - suivre et répondre aux controverses et crises,
  - suivre les enjeux les plus importants pour les parties prenantes (cf. « Analyse de matérialité », ci-dessus),
  - être proactif dans la réponse aux agences de notation extra-financières sur les controverses qu'elles identifient.

6.8.4 La contribution de SUEZ aux Objectifs de Développement Durable

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été adoptés par les 193 États membres de l'ONU en septembre 2015 et portent sur la période 2015-2030.

Les ODD sont au nombre de 17, chacun étant décliné en une dizaine de cibles (consultables sur le site internet https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs) : (1) pas de pauvreté ; (2) faim « zéro » ; (3) bonne santé et bien-être ; (4) éducation de qualité ; (5) égalité entre les sexes ; (6) eau propre et assainissement ; (7) énergie propre et d'un coût abordable ; (8) travail décent et croissance économique ; (9) industrie, innovation & infrastructure ; (10) inégalités réduites ; (11) villes & communautés durables ; (12) consommation et production responsables ; (13) mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques ; (14) vie aquatique ; (15) vie terrestre ; (16) paix, justice & institutions efficaces ; (17) partenariats pour la réalisation des objectifs.

Le tableau ci-dessous met en évidence la contribution de SUEZ à l'atteinte de ces objectifs et des cibles associées au regard des différents paragraphes de ce chapitre. SUEZ contribue tout particulièrement aux ODD 12, 8 et 6.

Titre de la partie du Document de Référence	ODD					
6.8.1 Gestion environnementale						
6.8.1.1 Management environnemental						
Gestion du risque environnemental et industriel	9.4	13.3				
Les objectifs environnementaux dans la feuille de route DD	6.3	12.4				
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	12.6					
La certification des Systèmes de Management Environnemental	12.8					
Organisation et systèmes de mesure et de contrôle de la performance environnementale et opérationnelle	9.4	12.4				
6.8.1.2 La protection de la santé	12.6					
Eau : avoir toujours un temps d'avance sur la qualité de l'eau distribuée	6.3	9b	9.4	9.5		
Déchets : contrôler les émissions atmosphériques polluantes	3.9	11.6	12.4			
Eau et déchets : limiter les nuisances olfactives, sonores et visuelles	9.4					
6.8.1.3 La préservation de la ressource						
La préservation en eau	2.4	6.3	6.4	6.5	9.4	12.4
La valorisation des déchets et l'économie circulaire	6.3	7.2	11.6	12.4	12.5	
La lutte contre le gaspillage alimentaire	12.3					
La dépollution des sols	3.9	12.4				
6.8.1.4 La maîtrise de l'énergie						
Efficacité énergétique	7.3	9.4	11.6			
Production d'énergie	7.2					
6.8.1.5 Les politiques d'atténuation et d'adaptation au changement climatique						
Cadre réglementaire relatif au changement climatique						
Profil carbone de SUEZ	12.6					
Les engagements de SUEZ pour le climat	12.6	12.8	17.16	17.17		
6.8.1.6 Protection de la biodiversité et des écosystèmes	15.1	15.5	15.8			
6.8.1.7 Dépenses liées à l'environnement						
6.8.1.8 Méthodologie de reporting et périmètre	12.6					

Titre de la partie du Document de Référence	ODD									
6.8.2 Politique sociale										
Emploi										
Les rémunérations et leur évolution										
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique										
Les embauches et les licenciements	8.5	10.2								
Organisation du travail										
L'absentéisme										
L'organisation du temps de travail										
Relations sociales										
L'organisation du dialogue social	16.7	16.10								
Le bilan des accords collectifs										
Santé et sécurité au travail										
Les conditions de santé et sécurité au travail										
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail										
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles										
Formation										
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.4	4.5								
Le nombre total d'heures de formation	4.4	4.5								
Égalité de traitement										
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.1	5.5	8.5	8.8	10.4					
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	8.5									
La politique de lutte contre les discriminations	4.5	5.1	8.5	8.6	10.3					
6.8.3 Les engagements sociétaux en faveur du développement durable										
6.8.3.1 Promotion des droits humains et Devoir de vigilance										
Droits Humains et libertés fondamentales	5.1	5.5	6.1	6.2	8.7	8.8	16.7	16.10		
6.8.3.2 Promouvoir les modèles inclusifs										
Proposer des solutions d'accès aux services Les récupérateurs informels dans la gestion des déchets	1.4	3.3	3.9	4.2	5.2	5.4	6.1	6.2	9.1	11.1
6.8.3.3 Contribuer à une économie responsable par l'emploi et le développement local										
Impact territorial, économique et social de l'activité	4.4	8.3	8.5	8.10						
Sous-traitance et fournisseurs	8.3	9.3								
6.8.3.4 Partenariats et actions de mécénat	14.1	14a	15.1	15.5	17.3	17.9	16.5			
6.8.3.5 Entretenir la confiance en renforçant le dialogue avec les parties prenantes										
Dialogue sociétal	16.7	17.9	17.17							
Lobbying responsable	16.6	17.17								
Gestion de la réputation	12.6									

6.8.5 Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, un des Commissaires aux comptes de la société SUEZ, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans les chapitres 6.8 et 17.2 du Document de Référence, (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un Rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans les chapitres 6.8 et 17.2 du Document de Référence et disponibles sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction Santé Sécurité et de la Direction Technique et de la Performance.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et règlementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin 2 (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 8 personnes entre octobre 2017 et mars 2018 pour une durée d'environ vingt semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000[1].

I - Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée aux paragraphes 6.8.1.8 et 17.2.6 du Document de Référence.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

II - Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

(1) ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.*

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes[1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées[2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 23 % des effectifs, considéré comme grandeur caractéristique du volet social et entre 27 % et 63 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris-La Défense, le 28 février 2018

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Achour Messas
Associé

Edwige Rey
Associée RSE & Développement Durable

(1) **Informations sociales et sociétales :**

Indicateurs sociaux (informations quantitatives) : Effectif total ; Répartition de l'effectif entre cadres et non-cadres ; Proportion de femmes dans l'effectif ; Proportion de femmes dans l'encadrement ; Répartition de l'effectif par catégories d'âges ; Turnover ; Turnover volontaire ; Taux d'embauche (CDI et CDD) ; Nombre d'heures annuel de formation par employé ; Proportion de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation (hors e-learning) ; Salaires bruts ; Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ; Taux de gravité des accidents du travail ; Nombre d'accidents fatals (périmètre collaborateurs) ; Nombre de maladies professionnelles nouvellement reconnues ; Taux de salariés couverts par des dispositifs de dialogue social (au niveau de l'entreprise et au niveau plus global).

Indicateurs sociétaux (informations quantitatives) : Montant annuel de dotation de la Fondation SUEZ ; Nombre de professionnels des services eau/assainissement des pays en voie de développement formés.

Indicateur sociétal (information qualitative) : Engagement n°4 de la feuille de route 2017-2021, « Maitriser les enjeux liés à la globalisation : promouvoir une chaîne d'approvisionnement responsable ».

Informations environnementales (grandeurs caractéristiques) :

Indicateurs (informations quantitatives) : Production d'énergie et consommation d'énergie (primaire et secondaire) des activités Eau du Groupe ; Production utile d'énergie et consommation d'énergie des activités Recyclage et Valorisation du Groupe ; Tonnage de valorisation matière ; Émissions directes de Gaz à Effet de Serre (GES) émanant de process ou d'équipements appartenant à SUEZ ou contrôlés par SUEZ, et émissions indirectes de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à la consommation d'électricité et de chaleur ; Émissions de Gaz à Effet de Serre évitées aux clients de SUEZ liées aux activités de valorisation matière et de valorisation énergétique ; Rendement technique des réseaux des activités Eau du Groupe (en équivalent habitant).

(2) **Informations sociales :** SUEZ Recycling & Recovery Holdings UK Ltd, SUEZ Recycling AB, SUEZ R&V Nord Est, SUEZ Eau France, LYDEC SA, SUEZ Water Inc.

Informations environnementales : SUEZ R&V France (dont le site d'Astria), SUEZ Recycling & Recovery UK (dont le site de Packington), Water North America (dont les sites de New Jersey), SUEZ Eau France (dont le site de Bordeaux), AGBAR IG (dont les sites EMASAGRA et SGAB Aigues de Barcelona).

6.8.6 Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations consolidées figurant dans le Rapport de gestion

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société SUEZ, nous vous présentons notre rapport d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées[1] par SUEZ, et identifiées par le signe XXX dans les chapitres 6.8 et 17.2 du Document de Référence (ci-après les « Informations »), établies au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

I - RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Les Informations ont été préparées, sous la responsabilité du Conseil d'Administration, conformément aux référentiels utilisés par la Société, composés des protocoles du reporting RH, Santé et Sécurité et Environnement (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans les chapitres 6.8 et 17.2 du Document de Référence et disponibles sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction Santé Sécurité et de la Direction Technique et de la Performance.

II - INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et des textes légaux et règlementaires applicables.

III - RESPONSABILITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux d'exprimer, à la demande de la Société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les Informations identifiées par le signe XXX dans les chapitres 6.8 et 17.2 du Document de Référence ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels. Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules informations et non sur l'ensemble des chapitres 6.8 et 17.2 du Document de Référence.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000[2].

IV - NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

- Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations et pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations.
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les Informations et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion.
- Nous avons mis en œuvre des tests de détail approfondis sur la base d'un échantillonnage, au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées[3] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 46 % des effectifs et entre 32 % et 86 %[4] des informations quantitatives environnementales.

(1) **Informations sociales et sociétales :**

Indicateurs sociaux (informations quantitatives) : Effectif total ; Répartition de l'effectif entre cadres et non-cadres ; Proportion de femmes dans l'effectif ; Proportion de femmes dans l'encadrement ; Turnover volontaire ; Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ; Taux de gravité des accidents du travail ; Nombre d'accidents fatals (périmètre collaborateurs) ; Proportion de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation (hors e-learning).

Indicateurs sociétaux (informations quantitatives) : Montant annuel de dotation de la Fondation SUEZ ; Nombre de professionnels des services eau/assainissement des pays en voie de développement formés.

Informations environnementales :

Indicateurs (informations quantitatives) : Production d'énergie et consommation d'énergie (primaire et secondaire) des activités Eau du Groupe ; Production utile d'énergie et consommation d'énergie des activités Recyclage et Valorisation du Groupe ; Émissions directes de Gaz à Effet de Serre (GES) émanant de process ou d'équipements appartenant à SUEZ ou contrôlés par SUEZ, et émissions indirectes de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à la consommation d'électricité et de chaleur ; Rendement technique des réseaux des activités Eau du Groupe (en équivalent habitant).

(2) ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.*

(3) **Informations sociales :** SUEZ Recycling & Recovery Holdings UK Ltd, SUEZ Recycling AB, SUEZ R&V Nord Est, SUEZ Eau France, LYDEC SA, Agbar Chili, SUEZ Spain, S.L., SUEZ El Beida, SUEZ Boughaz, SUEZ Recycling & Recovery Pty Ltd Australia, SUEZ Recycling & Recovery Deutschland GmbH, SUEZ Recycling & Recovery Netherlands B.V., SUEZ Vyuziti zdroju, SUEZ Water Inc.

Informations environnementales : SUEZ R&V France (dont le site d'Astria), SUEZ Recycling & Recovery UK (dont le site de Packington), R&R China (dont le site STTS), R&V Deutschland (dont le site de Bielefield), SUEZ Recycling & Recovery Australia (audit des émissions de GES), SUEZ Eau France (dont le site de Bordeaux), Water North America (dont les sites de New Jersey), AGBAR IG (dont les sites EMASAGRA et SGAB Aigues de Barcelona) ; et en audit à distance des émissions de GES : R&V Belgium Treatment, R&V Sita Atlas, ainsi que les sites Rekem Roussillon et Rekem Pont de Claix de IWS.

(4) Dont 71 % des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) directes et indirectes du Groupe.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance raisonnable sur les Informations. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations ne peut être totalement éliminé.

V - CONCLUSION

À notre avis, les Informations identifiées par le signe XXX ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 8 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS	ERNST & YOUNG ET AUTRES
Achour MESSAS	Stéphane PEDRON

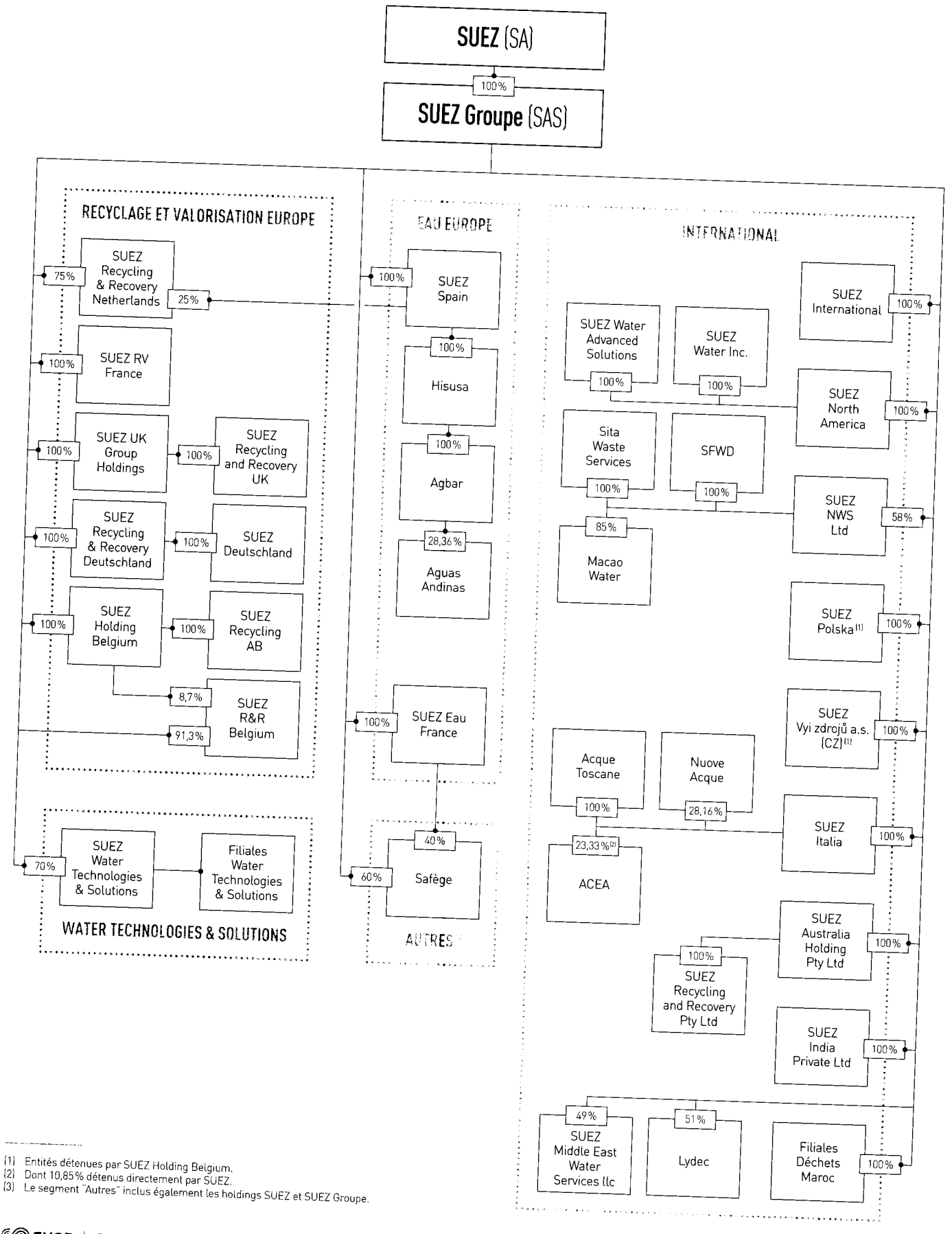
7 organigramme

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2017 130

7.2 Présentation des filiales principales du Groupe 131

7.3 Relations avec les filiales 131

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2017



(1) Entités détenues par SUEZ Holding Belgium.
(2) Dont 10,85% détenus directement par SUEZ.
(3) Le segment "Autres" inclus également les holdings SUEZ et SUEZ Groupe.

7.2 Présentation des filiales principales du Groupe

La présentation des activités des principales filiales du Groupe figure au chapitre 6 du présent document. La Note 28 de l'annexe aux comptes consolidés, chapitre 20.1, donne la liste des principales sociétés du Groupe.

7.3 Relations avec les filiales

SUEZ est une société holding. Au 31 décembre 2017, elle détient 100 % des titres de SUEZ Groupe SAS et 10,85 % des titres de Acea SpA. Elle porte la dette obligataire du Groupe (se reporter au chapitre 10.3 du présent Document de Référence).

Au 1er janvier 2008, un groupe d'intégration fiscale a été créé en France entre la Société et les filiales dont elle détient au moins 95 % du capital. La création de ce groupe fiscal a donné lieu à la conclusion de conventions d'intégration fiscale entre SUEZ et chacune des sociétés membres du périmètre d'intégration fiscale. L'évolution du périmètre d'intégration fiscale est susceptible, chaque année, de donner lieu tant à des sorties qu'à des entrées dans le groupe intégré SUEZ. Dans ce dernier cas, de nouvelles conventions sont conclues entre SUEZ et chacune de ses filiales entrantes.

Le Groupe a mis en place une gestion centralisée de la trésorerie des principales filiales françaises et internationales contrôlées, qui permet d'optimiser les positions nettes au niveau de SUEZ Groupe SAS.

Les autres flux financiers existants au sein du Groupe correspondent principalement aux prêts consentis par SUEZ Groupe SAS à certaines de ses filiales.

Outre les flux liés à la gestion de trésorerie ou aux financements, SUEZ Groupe SAS perçoit les dividendes de ses filiales ; au titre de l'exercice 2016, ces dividendes se sont élevés à 266,6 millions d'euros, versés en quasi-totalité en 2017.

Par ailleurs, SUEZ Groupe SAS fournit aux autres filiales du Groupe différents types de prestations. En 2017, le montant total facturé par SUEZ Groupe SAS au titre de ces prestations s'est élevé à 229,5 millions d'euros.

8 propriétés immobilières et équipements

8.1 Propriétés immobilières et équipements du Groupe 134

8.2 Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations 136

8.1 Propriétés immobilières et équipements du Groupe

Le Groupe exploite plusieurs usines de production d'eau potable, stations de traitement des eaux usées, et réseaux de distribution d'eau et de collecte des eaux usées.

De même, le Groupe exploite de nombreux centres de traitement de déchets : usines d'incinération, centres de tri, centres de stockage, plateformes de compostage, centres de traitement de déchets dangereux, etc.

Enfin, le Groupe exploite des sites de fabrication d'équipements ou de réactifs de traitement de l'eau.

Des informations sur une sélection d'installations et usines exploitées par le Groupe au 31 décembre 2017 sont fournies dans le tableau ci-après :

Métier	Pays	Ville/Région/État	Activité	Capacité
EAU	Australie	Anstey Hill	Production d'eau potable	313 000 m³/j
		Happy Valley	Production d'eau potable	850 000 m³/j
		Hope Valley	Production d'eau potable	273 000 m³/j
		Perth	Usine de dessalement	155 000 m³/j
		Sydney	Production d'eau potable	3 000 000 m³/j
	Bangladesh	Saïdabad	Production d'eau potable	280 000 m³/j
	Chili	Santiago	Production d'eau potable	2 900 000 m³/j
		Santiago	Traitement des eaux usées	1 340 000 m³/j
	Chine	Baoding	Production d'eau potable	260 000 m³/j
		Changshu	Production d'eau potable	875 000 m³/j
		Chongqing	Production d'eau potable	876 000 m³/j
		Chongqing Tangjiatuo	Traitement des eaux usées	400 000 m³/j
		Macao	Production d'eau potable	330 000 m³/j
		Qingdao	Production d'eau potable	726 000 m³/j
		Sanya	Production d'eau potable	245 000 m³/j
		Shanghai SCIP	Production d'eau industrielle	200 000 m³/j
		Tanggu	Production d'eau potable	280 000 m³/j
		Tanzhou	Production d'eau potable	150 000 m³/j
		Tianjin	Production d'eau potable	500 000 m³/j
		Zhengzhou	Production d'eau potable	300 000 m³/j
		Zhongshan	Production d'eau potable	1 000 000 m³/j
	Colombie	Cartagena	Production d'eau potable	270 000 m³/j
	Égypte	Gabal El Asfar	Traitement des eaux usées	625 000 m³/j
		Alexandrie	Traitement des eaux usées	819 000 m³/j
	Espagne	Alicante	Traitement des eaux usées	135 000 m³/j
		Barcelone	Production d'eau potable	900 000 m³/j
		Barcelone	Traitement des eaux usées	525 000 m³/j
		El Prat	Traitement des eaux usées	315 000 m³/j
		Granada	Production d'eau potable	286 000 m³/j
		Murcia-ESTE	Traitement des eaux usées	121 000 m³/j
		Santander	Traitement des eaux usées	159 000 m³/j
		Valladolid	Traitement des eaux usées	214 000 m³/j
	France	Aubergenville	Production d'eau potable	132 000 m³/j
		Bordeaux	Traitement des eaux usées	210 000 m³/j
		Bordeaux	Production d'eau potable	547 000 m³/j
		Clos de Hilde	Traitement des eaux usées	100 000 m³/j
		Dijon	Production d'eau potable	125 000 m³/j
		Dijon	Traitement des eaux usées	84 000 m³/j
		Grimonpont	Traitement des eaux usées	285 000 m³/j
		La Feyssine	Traitement des eaux usées	91 000 m³/j
		Le Pecq-Croissy	Production d'eau potable	160 000 m³/j
		Marseille (SERAM)	Traitement des eaux usées	325 000 m³/j
		Mont Valérien	Production d'eau potable	108 000 m³/j
		Morsang	Production d'eau potable	225 000 m³/j
		Mougins Sicasil	Production d'eau potable	242 000 m³/j
		Nantes (Tougas)	Traitement des eaux usées	111 500 m³/j
		Nice (Haliotis)	Traitement des eaux usées	220 000 m³/j
		Strasbourg	Traitement des eaux usées	242 000 m³/j
		Valenton	Traitement des eaux usées	800 000 m³/j
		Viry-Châtillon	Production d'eau potable	120 000 m³/j

Métier	Pays	Ville/Région/État	Activité	Capacité
EAU	Inde	Bandhup	Production d'eau potable	990 000 m³/
		Chembarambakkam	Production d'eau potable	530 000 m³/j
		Okhla	Traitement des eaux usées	136 000 m³/j
		Rhitala	Traitement des eaux usées	182 000 m³/j
		Sonia Vihar	Production d'eau potable	635 000 m³/j
		TK-Hali	Production d'eau potable	950 000 m³/j
	Maroc	Casablanca	Production d'eau potable	165 000 m³/j
		Casablanca	Traitement des eaux usées	950 000 m³/j
	Mexique	Ciudad Juarez Norte	Traitement des eaux usées	140 000 m³/j
		Ciudad Juarez Sur	Traitement des eaux usées	170 000 m³/j
	Panama	Panama	Traitement des eaux usées	238 000 m³/j
	Qatar	Doha West	Traitement des eaux usées	175 000 m³/j
	République tchèque	Brno	Production d'eau potable	193 000 m³/j
	Taïwan	Kaohsiung	Production d'eau potable	450 000 m³/j
	USA	Bay Park	Traitement des eaux usées	125 000 m³/j
		Delaware	Production d'eau potable	136 000 m³/j
		Haworth	Production d'eau potable	610 000 m³/j
		Idaho	Production d'eau potable	356 000 m³/j
		Jersey City	Production d'eau potable	303 000 m³/j
		New Rochelle	Production d'eau potable	340 000 m³/j
		New York	Production d'eau potable	219 000 m³/j
		South Huron Valley	Traitement des eaux usées	70 000 m³/j
		Springfield	Traitement des eaux usées	254 000 m³/j
EAU INDUSTRIELLE	Belgique	Herentals	Fabrication de réactifs pour le traitement d'eau	
	Brésil	Sorocaba	Fabrication de réactifs pour le traitement d'eau	
	Canada	Edmonton	Fabrication de réactifs pour le traitement d'eau	
	Chine	Wuxi	Fabrication d'équipements et de réactifs pour le traitement d'eau	
	États-Unis	Bakersfield	Fabrication de réactifs pour le traitement d'eau	
		Beaumont	Fabrication de réactifs pour le traitement d'eau	
		New Philadelphia	Fabrication de réactifs pour le traitement d'eau	
		Norfolk	Fabrication et maintenance de stations mobiles	
		Trevose	Laboratoire et fabrication d'équipements	
		West Orange	Fabrication de réactifs pour le traitement d'eau	
	France	Crissey	Fabrication de réactifs pour le traitement d'eau	
	Hongrie	Oroszlany	Fabrication d'équipements	
	Royaume-Uni	Peterborough	Fabrication et maintenance de stations mobiles	
RECYCLAGE ET VALORISATION	Allemagne	Neuwied	Centre de tri et compostage	150 000 t/an
		Zorbau	Valorisation énergétique des déchets	300 000 t/an
	Australie	Cairns	Compostage	125 000 t/an
		Eastern Creek	Centre de stockage de déchets non dangereux	550 000 t/an
		Epping	Compostage	65 000 t/an
		Kemps Creek	Centre de tri/recyclage	135 000 t/an
		Lucas Heights	Centre de stockage de déchets non dangereux	575 000 t/an
		Mindarie	Traitement mécano biologique	100 000 t/an
		Newline Road	Centre de stockage de déchets non dangereux	200 000 t/an
		Raymond Terrace	Centre de tri/recyclage	40 000 t/an
		Wingfield	Centre de tri/recyclage	150 000 t/an
	Belgique	Bruges	Centre de tri et de transfert de déchets non dangereux	84 000 t/an
		Bruxelles	Valorisation énergétique des déchets	450 000 t/an
		Grimbergen	Traitement de mâchefers	120 000 t/an
		Maasmechelen	Centre de tri	82 000 t/an
		Sleco – Beveren	Valorisation énergétique des déchets	466 000 t/an
	Canada	Edmonton	Centre de compostage	300 000 t/an
	Chine	Hong Kong – NENT	Centre de stockage de déchets non dangereux	810 000 t/an
		Hong Kong – WENT	Centre de stockage de déchets non dangereux	2 300 000 t/an
		Hong Kong – West Kowloon	Centre de transfert de déchets	990 000 t/an
		Shanghai SCIP	Incinération de déchets industriels spéciaux	60 000 t/an
	France	Argenteuil	Valorisation énergétique des déchets	185 000 t/an
		Bègles	Valorisation énergétique des déchets	252 000 t/an
		Bessières	Valorisation énergétique des déchets	170 000 t/an
		Carrières-sur-Seine	Valorisation énergétique des déchets	140 000 t/an
		Créteil	Valorisation énergétique des déchets	235 000 t/an

Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations

Métier	Pays	Ville/Région/État	Activité	Capacité
RECYCLAGE ET VALORISATION	France	Gennevilliers	Prétraitement de déchets ménagers	190 000 t/an
		Hersin-Coupigny	Centre de stockage de déchets non dangereux	600 000 t/an
		La Roche-Molière	Centre de stockage de déchets non dangereux	500 000 t/an
		Lagny	Valorisation énergétique des déchets	150 000 t/an
		Les Aucrais	Centre de stockage de déchets non dangereux	300 000 t/an
		Lyon	Valorisation énergétique des déchets	165 000 t/an
		Pont-de-Claix	Incinération de déchets industriels spéciaux	80 000 t/an
		Roussillon	Incinération de déchets industriels spéciaux	115 000 t/an
		Satolas	Centre de stockage de déchets non dangereux	300 000 t/an
		Vedène	Valorisation énergétique des déchets	180 000 t/an
		Villeparisis	Centre de stockage de déchets dangereux	250 000 t/an
		Villeparisis	Traitement de terres polluées	60 000 t/an
		Villers-Saint-Paul	Valorisation énergétique des déchets	156 000 t/an
		Ivry-sur-Seine	Valorisation énergétique des déchets	680 000 t/an
	Maroc	Meknès	Centre de valorisation et de stockage de déchets	300 000 t/an
	Pays-Bas	Roosendaal	Valorisation énergétique des déchets	260 000 t/an
		Amsterdam	Station de transfert de déchets non dangereux	52 000 t/an
	Pologne	Radom	Prétraitement de déchets industriels	95 000 t/an
		Ryman	Centre de stockage de déchets non dangereux	220 000 t/an
		Starol – Chorzow	Production combustibles solides de substitution	250 000 t/an
	République tchèque	Spovo	Incinération de déchets dangereux	18 500 t/an
		Nemcice	Centre de stockage de déchets dangereux et non dangereux	55 000 t/an
	Royaume-Uni	Billingham-Teesside	Valorisation énergétique des déchets	390 000 t/an
		Cleveland	Valorisation énergétique des déchets	756 000 t/an
		Clifton marsh	Centre de stockage de déchets non dangereux	525 000 t/an
		Fareham	Prétraitement de déchets non dangereux	300 000 t/an
		Kirklees (Huddersfield)	Valorisation énergétique des déchets	136 000 t/an
		Path Head	Centre de stockage de déchets non dangereux	220 000 t/an
		Sidegate Lane	Centre de stockage de déchets non dangereux	400 000 t/an
		Stoneyhill	Centre de stockage de déchets non dangereux	100 000 t/an
		Whinney Hill	Centre de stockage de déchets non dangereux	700 000 t/an
	Sultanat d'Oman	Mascate	Centre de stockage de déchets non dangereux	700 000 t/an
	Taïwan	Ren Wu	Valorisation énergétique des déchets	400 000 t/an

En début d'exploitation, le Groupe reçoit du client le droit d'utiliser des immeubles et installations préexistants qui sont mis à sa disposition pour la durée du contrat. Pendant la durée du contrat et selon les systèmes juridiques, le Groupe peut être, ou non, propriétaire juridique mais il a la maîtrise des biens nécessaires à l'exploitation dont il doit assurer l'entretien et si nécessaire les renouvellements.

8.2 Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations

Les questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des différentes installations en pleine propriété ou exploitées par le Groupe sont décrites à la section 6.8.1 du présent Document de Référence.

9 examen de la situation financière et du résultat

9.1	**Présentation générale**	**138**
9.1.1	Introduction	138
9.1.2	Événements marquants intervenus sur la période	138
9.2	**Analyse des comptes de résultat**	**141**
9.2.1	Explication des principaux postes du compte de résultat	141
9.2.2	Comparaison des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016	142
9.3	**Financement et endettement financier**	**146**
9.3.1	Flux de trésorerie des exercices 2017 et 2016	146
9.3.2	Endettement financier net	149
9.3.3	Rendement des capitaux employés (ROCE)	150
9.4	**Provisions**	**151**
9.5	**Engagements contractuels**	**151**
9.5.1	Engagements liés au financement du Groupe	151
9.5.2	Engagements contractuels d'investissements	152
9.5.3	Engagements donnés au titre des contrats de location	153
9.5.4	Engagements donnés au titre des activités opérationnelles	153
9.6	**Comptes sociaux de la Société**	**153**
9.7	**Perspectives**	**153**

9.1 Présentation générale

9.1.1 Introduction

SUEZ affiche en 2017 un **chiffre d'affaires** en croissance de +3,6 %, grâce à la progression de toutes ses divisions mais surtout avec l'apport des activités du groupe GE Water au quatrième trimestre.

Le **résultat opérationnel courant** est en retrait de -2,6 % et l'EBITDA est en baisse de -0,4 % (se reporter en section 9.2.2 pour une description de ces variations).

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à 302 millions d'euros en diminution de 118 millions d'euros par rapport à 2016 ; il inclut 158 millions d'euros de charges de restructuration, contre 76 millions d'euros en 2016, ainsi que 44 millions d'euros de coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water.

Le **cash-flow libre**[1] avant cessions et investissements de développement s'élève à 1 004 millions d'euros en parfaite stabilité par rapport à 2016.

La **dette financière nette** s'élève à 8 473 millions d'euros au 31 décembre 2017, en hausse (+5,4 %) par rapport au 31 décembre 2016. La dette nette représente 93,5 % des capitaux propres totaux à fin 2017 contre 109,2 % à fin 2016. Le ratio Endettement Net/EBITDA s'élève à 3,2 à fin 2017, en hausse par rapport à fin 2016.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de SUEZ statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, de verser un dividende unitaire de 0,65 euro par action, soit un montant total de 401,9 millions d'euros[2], sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Le tableau ci-dessous présente les chiffres clés de l'état de situation financière pour les exercices 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)

	2017	2016
Actifs non courants	22 217,8	20 197,9
Actifs courants	10 152,5	8 954,3
Actifs classés comme détenus en vue de la vente[a]	-	131,8
Total de l'actif	**32 370,3**	**29 284,0**
Capitaux propres part du Groupe	6 562,3	5 495,9
Participations ne donnant pas le contrôle	2 503,7	1 869,9
Autres éléments de passif	23 304,3	21 825,7
Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente[a]	-	92,5
Total du passif	**32 370,3**	**29 284,0**

(a) Se référer à la Note 11 du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

9.1.2 Événements marquants intervenus sur la période

Acquisition de GE Water & Process Technologies

Le 29 septembre 2017, SUEZ a finalisé l'acquisition de GE Water & Process Technologies (GE Water) auprès de General Electric Company pour une valeur de 2 903 millions d'euros dans le cadre d'une opération en numéraire.

Cette opération permet au Groupe d'affirmer son leadership mondial dans les services de l'eau industrielle, équipements et systèmes, produits chimiques pour le traitement de l'eau, marchés en croissance et stratégiques pour le Groupe et renforce sa présence hors d'Europe, notamment aux USA.

Cette opération a été réalisée *via* SUEZ Water Technologies and Solutions (SWTS), société détenue à 70 % par SUEZ et à 30 % par CDPQ (Caisse de dépôt et placement du Québec). Pour financer cette opération, SWTS a bénéficié d'apports en capital de ses actionnaires SUEZ et CDPQ pour respectivement 1 559 millions d'euros et 668 millions d'euros, ainsi que d'un prêt de SUEZ pour le solde.

La nouvelle *business unit* WTS regroupant les entités ex-GE Water ainsi que les entités SUEZ spécialisées dans l'eau industrielle est consolidée dans les comptes du groupe SUEZ par intégration globale à compter du 1er octobre 2017. Sur la base de chiffres proforma 2016 non audités, WTS, avec près de 10 000 salariés, aurait généré un chiffre d'affaires de 2,7 milliards de dollars américains et 281 millions de dollars américains d'EBITDA.

Le *goodwill* provisoire généré à l'occasion de l'acquisition ressort à 2 170,5 millions d'euros (voir Note 9.1 du chapitre 20.1 du présent Document de Référence). Les travaux liés à l'allocation du prix d'acquisition seront réalisés en 2018. Aucun impact relatif à cette allocation n'est comptabilisé au 31 décembre 2017.

(1) Le Groupe utilise l'indicateur « cash-flow libre » pour mesurer la génération de liquidités de l'activité existante avant tout investissement de développement. Le passage de la marge brute d'autofinancement avant résultat financier et impôt au cash-flow libre est présenté à la section 9.3.1 du présent document.
(2) Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2017, hors titres autodétenus.

Nouvelles émissions obligataires

Le 27 mars 2017, en prévision du financement de l'acquisition de GE Water, SUEZ a réalisé le placement de deux emprunts obligataires pour un montant de 1,2 milliard d'euros :

- 500 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2025 portant un coupon annuel fixe de 1,00 % ;
- 700 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2029 et assortis d'un coupon annuel fixe de 1,50 %.

Le 13 septembre 2017, SUEZ a également procédé au placement d'un autre emprunt obligataire pour un montant de 500 millions d'euros assorti d'un coupon annuel fixe de 1,625 %, échéance au 21 septembre 2032.

Nouvelle émission de titres super subordonnés

Le 19 avril 2017, en prévision du financement de l'acquisition de GE Water, SUEZ a réalisé un placement de titres super subordonnés à durée indéterminée pour un montant de 600 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 2,875 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de swap à 5 ans, puis tous les cinq ans.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 32, ces titres ou obligations hybrides constituent un instrument de capitaux propres et non une dette dans les comptes consolidés du Groupe. En effet, dans le cours normal de la vie de ces titres, il n'existe aucune obligation directe ou indirecte de verser des intérêts (sauf dans le cas d'une distribution de dividendes par l'émetteur ou de remboursement des titres), de même qu'il n'existe aucune échéance de remboursement final, mais seulement des dates de remboursement optionnel.

À la suite de cette émission, l'encours d'obligations hybrides du Groupe atteint 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2017.

Augmentation de capital

Le 24 mai 2017, en prévision du financement de l'acquisition de GE Water, SUEZ a lancé une augmentation de capital de 750 millions d'euros sans droit préférentiel de souscription, avec un délai de priorité de 3 jours. Cette opération a bénéficié du soutien de ses trois principaux actionnaires ENGIE, Criteria Caixa et Caltagirone représentant au total environ 42 % du montant (soit environ 314 millions d'euros).

L'opération a conduit à la création de 47,5 millions d'actions nouvelles de 4 euros de valeur nominale, émises à un prix unitaire de 15,80 euros.

Cession de la Torre Agbar

Le 12 janvier 2017, SUEZ a cédé la Torre Agbar au groupe immobilier espagnol Merlin pour 142 millions d'euros.

Cet actif et le passif de location financement correspondant avaient été reclassés en « actif et passif destinés à être cédés », conformément à la norme IFRS 5, le 31 décembre 2016.

Plan de transformation du Groupe

SUEZ avait initié un plan de transformation des fonctions supports en France fin 2016. En janvier 2017, SUEZ a mis en place un plan de départ volontaire, qui s'inscrit dans ce plan de transformation, pour une période de volontariat courant d'avril à juillet 2017. Ce plan de départ volontaire a généré la comptabilisation d'une charge de restructuration d'un montant de 73 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cession de 9,1 % d'Aquasure

En août 2017, un accord a été conclu avec AMP Capital et Unisuper pour la vente de 9,1 % de la participation détenue par le Groupe dans Aquasure, titulaire du contrat d'exploitation de l'usine de dessalement d'eau de mer de Melbourne en Australie (société mise en équivalence dans les comptes de SUEZ). La finalisation de l'opération a eu lieu début décembre. À l'issue de cette transaction, le Groupe conserve 11,7 % dans Aquasure et une influence notable.

Cette opération a généré une plus-value de 47,8 millions d'euros.

Cession de Palyja

Le 14 septembre 2017, SUEZ a cédé la totalité de sa participation dans la société Palyja, qui gère un contrat de concession d'eau à Jakarta, pour 23 millions de dollars américains (soit 19,6 millions d'euros) à Cantonment Investments Limited et Belle Peau PTE Ltd.

La plus-value brute générée par cette opération est de 10,2 millions d'euros.

Augmentation de capital réservée aux salariés – Plan Sharing

En septembre 2017, SUEZ a lancé sa troisième offre d'actionnariat réservée à plus de 76 000 salariés du Groupe dans 22 pays, dénommée Sharing, pour développer l'actionnariat salarié du Groupe.

Le prix de référence communiqué le 9 novembre 2017 était de 15,38 euros par action (correspondant à la moyenne des 20 cours d'ouverture de l'action SUEZ entre le 12 octobre et le 8 novembre). Le prix de souscription, quant à lui, était de 12,31 euros par action (soit 80 % du prix de référence).

Dans le cadre de cette opération, ce sont près de 29 % des salariés du Groupe qui ont souscrit.

Ce troisième plan Sharing a permis de renforcer significativement la participation des salariés au capital de l'entreprise. Au 31 décembre 2017, cette participation est de 3,81 %.

Cette opération s'est traduite par l'émission de 9 978 030 actions de 4 euros de valeur nominale et une augmentation de capital de 120 millions d'euros, avant imputation des frais d'émission.

Finalisation des travaux d'affectation du coût du regroupement d'entreprises lié à la prise de contrôle fin 2016 de SUEZ NWS (Hong Kong)

Fin décembre 2016, SUEZ avait finalisé l'extension de son partenariat en Chine avec NWS Holdings Limited sur l'ensemble

des métiers du Groupe au sein de leur entité commune Sino French Holdings (SFH).

SUEZ avait apporté à SFH une partie de ses activités et avait été rémunéré en actions nouvelles SFH lui permettant de détenir, à l'issue de cette opération, 58 % du nouvel ensemble renommé SUEZ NWS Limited ; le Groupe NWS détenant 42 % de cet ensemble.

Cette opération majeure pour le groupe SUEZ a été traitée dans les comptes consolidés aussi bien au 31 décembre 2016 qu'au 31 décembre 2017 conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises. En 2016, SUEZ avait déjà réévalué à leur juste valeur les actions détenues par SFH mais l'identification des actifs et passifs à réévaluer dans le cadre des travaux d'affectation a été réalisée en 2017.

Le tableau ci-dessous présente la juste valeur à la date de transaction des actifs et passifs identifiables :

(en millions d'euros)	**Juste valeur des actifs et passifs identifiables à la date de transaction**
Actifs non courants	
Immobilisations incorporelles nettes	87
Immobilisations corporelles nettes	1
Participations dans les coentreprises	682
Actifs courants	
Autres actifs	15
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29
Passifs non courants	
Autres passifs	117
Impôts différés passifs	16
Passifs courants	
Autres passifs	54
Total Actif net (à 100 %)	**626**
Contrepartie transférée pour l'acquisition de 8 % de SUEZ NWS Limited	89
Intérêts précédemment détenus réévalués	339
Participation ne donnant pas le contrôle	267
Goodwill	**69**

Les contrats de concession à Macao, qualifiés d'immobilisations incorporelles selon IFRIC 12, ont été valorisés selon la méthode des cash-flows futurs actualisés (DCF) en tenant compte des hypothèses les plus probables d'un renouvellement. Cette réévaluation est comptabilisée en immobilisations incorporelles et sera amortie linéairement sur la durée du contrat (tenant compte de la période de renouvellement). Les contrats dans les coentreprises chinoises ont également été valorisés selon la méthode des DCF en tenant compte d'une période de renouvellement lorsque celui-ci est probable. Une réévaluation des participations dans les co-entreprises a été comptabilisée.

Le *goodwill* de 69 millions d'euros représente principalement une capacité de développement en Asie ainsi que des synergies avec le Groupe.

L'opération de regroupement ayant eu lieu le 30 décembre 2016, les impacts du regroupement et des travaux d'affectation correspondent à une année complète en 2017.

Le complément de dotation annuelle aux amortissements lié à ces différentes réévaluations impacte le Résultat Net part du Groupe d'environ (3,6) millions d'euros.

9.2 Analyse des comptes de résultat

9.2.1 Explication des principaux postes du compte de résultat

Chiffre d'affaires

La comptabilisation du chiffre d'affaires lié à la distribution (« livraison ») d'eau est réalisée sur la base des volumes livrés aux clients, que ces volumes aient donné lieu à une facturation spécifique (« relève ») ou qu'ils aient été estimés en fonction du rendement des réseaux d'approvisionnement.

En ce qui concerne l'assainissement ou le traitement des effluents, le prix de la prestation est, soit inclus dans la facture de distribution d'eau, soit fait l'objet d'une facturation spécifique à la collectivité locale ou au client industriel.

Le chiffre d'affaires lié à la collecte des déchets est constaté, dans la plupart des cas, en fonction des tonnages collectés et du service apporté par l'opérateur.

Les produits des autres traitements (tri et incinération principalement) sont fonction, d'une part, des volumes traités et de la prestation de service de l'opérateur et, d'autre part, des revenus annexes de valorisation (vente de matières premières – papier, cartons, verre, métaux, plastiques, etc. – pour les centres de tri et vente d'énergie – électricité ou chaleur – pour les incinérateurs).

Le chiffre d'affaires des contrats d'ingénierie, de construction et de prestations de services est déterminé en appliquant la méthode du pourcentage d'avancement. Selon les cas, ce degré d'avancement est déterminé soit sur la base de l'avancement des coûts soit par référence à un avancement physique tel que des jalons définis contractuellement.

Achats

Les achats comprennent principalement des achats d'eau brute destinée à être traitée puis distribuée aux clients, des achats de matériels, pièces, énergie, combustibles et matières valorisables.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits opérationnels comprennent les refacturations de charges directes et frais généraux.

Les autres charges opérationnelles comprennent principalement les coûts relatifs aux prestations de sous-traitance et autres services extérieurs, les coûts d'entretien et de réparation des outils de collecte, les coûts de production, les coûts de traitement de l'eau et des déchets et enfin les autres charges de gestion courante. Ces dernières comprennent principalement les charges de location, le coût relatif au personnel extérieur, les honoraires et rémunérations d'intermédiaires et enfin les impôts et taxes, à l'exclusion de l'impôt sur les sociétés.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est un indicateur qui permet de présenter un niveau de performance opérationnelle. En effet, le résultat opérationnel courant est un solde de gestion qui permet de faciliter la compréhension de la performance du Groupe en excluant les éléments qui, selon le Groupe, ont un degré de prévisibilité insuffisant, compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal ou peu fréquent. Ces éléments correspondent aux pertes de valeur sur actifs, aux cessions d'actifs, aux effets de périmètre, aux charges de restructuration et au *Mark to Market* des instruments financiers à caractère opérationnel.

EBITDA

Le Groupe utilise l'indicateur EBITDA pour mesurer sa performance opérationnelle et sa capacité à générer des flux de trésorerie d'exploitation.

L'EBITDA n'est pas défini par les normes IFRS et n'apparaît pas en lecture directe dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Le passage du résultat opérationnel courant à l'EBITDA s'effectue de la manière suivante :

Résultat opérationnel courant
– Dotations nettes aux amortissements et provisions
– Paiements en actions (IFRS 2)[a]
– Charges nettes décaissées des concessions[b]
+ Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe
EBITDA

a) Ce poste comprend les attributions d'options de souscription et d'achat d'actions, les attributions gratuites d'actions et les versements effectués par le Groupe au titre des plans d'épargne entreprise (dont abondement).
(b) Ce poste correspond à la somme des dépenses de renouvellement des concessions et à la variation des actifs et passifs de renouvellement des concessions.

Le passage chiffré du résultat opérationnel courant à l'EBITDA pour les exercices 2017 et 2016 figure en Note 3.4.1 aux états financiers consolidés (chapitre 20.1 du présent Document de Référence).

9.2.2 Comparaison des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	15 871,3	15 322,0
Achats	(3 092,4)	(2 995,9)
Charges de personnel	(4 115,1)	(3 990,2)
Amortissements, dépréciations et provisions	(1 099,8)	(1 091,3)
Autres produits et charges opérationnels	(6 491,3)	(6 143,0)
Résultat opérationnel courant	**1 072,7**	**1 101,6**
MtM sur instruments financiers à caractère opérationnel	1,3	(1,3)
Pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels et financiers	(20,3)	(159,5)
Restructurations	(157,6)	(76,1)
Effets de périmètre	77,6	182,9
Autres résultats sur cession	33,6	91,3
Frais liés au changement de marque et d'identité visuelle	–	(28,1)
Coûts liés à l'intégration du groupe GE Water	(44,4)	–
Résultat des activités opérationnelles	**962,9**	**1 110,8**
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe		
Dont quote-part de résultat net des coentreprises	211,6	179,0
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	92,2	84,4
Résultat des activités opérationnelles après quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	119,4	94,6
	1 174,5	**1 289,8**
Charges financières	(518,5)	(516,9)
Produits financiers	89,6	93,4
Résultat financier	**(428,9)**	**(423,5)**
Impôt sur les bénéfices	(225,4)	(243,5)
Résultat net	**520,2**	**622,8**
Dont résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	**218,4**	**202,5**
Résultat net part du Groupe	301,8	420,3

Autres éléments de résultat

(en millions d'euros)	2017	2016
EBITDA	2 641,4	2 651,0
EBIT	1 284,3	1 281,9

En 2017, l'ensemble des secteurs opérationnels a vu sa composition modifiée pour correspondre aux réorganisations managériales décidées par le Comité de Direction.

Ces modifications se traduisent notamment par :

- le reclassement d'entités de la *business unit* Latam (Amérique latine) du secteur International vers le secteur Eau Europe ;
- le reclassement d'entités des *business units* Eau France et SUEZ Advanced Solutions (ex-USG) du secteur Eau Europe vers le secteur International ;
- le reclassement des entités R&R Pologne et Tchéquie du secteur Recyclage et Valorisation Europe vers le secteur International.

Par ailleurs, dans le cadre des changements organisationnels résultant de l'acquisition de GE Water, le management de SUEZ suit, depuis le 1er janvier 2017, l'activité Eau Industrielle, précédemment intégrée dans les secteurs Eau Europe et International, au sein du secteur WTS.

Les données 2017, figurant dans les différents tableaux, ont été retraitées à des fins de comparaison.

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité	Variation	Variation en %
Eau Europe	4 680,4	4 670,1	10,3	0,2 %
Recyclage et Valorisation Europe	6 164,5	6 103,7	60,8	1,0 %
International	3 952,0	3 933,3	18,7	0,5 %
WTS	971,5	514,7	456,8	88,8 %
Autres	102,9	100,2	2,7	2,7 %
Chiffre d'affaires	**15 871,3**	**15 322,0**	**549,3**	**3,6 %**

SUEZ a enregistré un chiffre d'affaires de 15 871 millions d'euros en 2017, en croissance de +3,6 %. Cette progression résulte des éléments suivants :

- une croissance organique de +233 millions d'euros (+1,5 %) qui se décompose ainsi :
  - le secteur Recyclage et Valorisation Europe est en croissance de +3,1 % avec un niveau d'activité en progression en France et sur la zone Benelux/Allemagne, mais en baisse au Royaume-Uni,
  - le secteur Eau Europe affiche une croissance de +1,0 % ; le contexte faiblement inflationniste en Europe et le climat politique en Espagne ont pesé sur le développement du chiffre d'affaires de la division mais est en partie compensée par la zone Latam,
  - le secteur International est en croissance limitée de +0,9 % ; la bonne performance de l'Australie n'a pu compenser que partiellement la réduction de l'activité Eau régulée aux États-Unis compte tenu d'une météorologie très défavorable,
  - la division WTS est en décroissance de -7,6 % ;
- des effets de périmètre favorables de +401 millions d'euros (+2,6 %) essentiellement liés à la contribution de GE Water dans la division WTS ;
- des impacts défavorables de change de -84 millions d'euros (-0,5 %) du fait notamment de l'appréciation de l'euro face à la livre sterling et au dollar américain.

Le Groupe réalise au 31 décembre 2017, 32 % de son chiffre d'affaires en France et 34 % hors d'Europe.

EAU EUROPE

La contribution du secteur Eau Europe au chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 4 680 millions d'euros en 2017, en hausse de 10 millions d'euros (soit une progression de +0,2 %).

L'Eau Europe affiche une croissance organique de son chiffre d'affaires de +1,0 % (+46 millions d'euros) :

- Eau France est en croissance organique de +1,0 % (+24 millions d'euros). Cette variation provient principalement des volumes d'eau vendus dans le courant de l'été 2017, en raison des conditions météorologiques particulièrement favorables, les augmentations tarifaires restant très modérées, +0,4 %, dans un contexte d'absence d'inflation ;
- l'Espagne est en décroissance organique de -1,2 % (-20 millions d'euros) en dépit de volumes satisfaisants pendant la période estivale mais affectée par l'application du nouveau tarif à Barcelone entré en application au 4e trimestre 2016 et l'activité commerciale défavorable ;
- le segment Amérique Latine est en progression organique de +5,3 % (+42 millions d'euros) grâce à des volumes en progression et des augmentations tarifaires de +0,9 %.

L'effet périmètre s'élève à -1,1 % (-50 millions d'euros), résultant notamment de la sortie d'Ocea Smart Building en 2016.

Les variations des devises étrangères par rapport à l'euro ont un impact positif sur le chiffre d'affaires (+14 millions d'euros soit +0,3 %) avec l'appréciation du peso chilien essentiellement.

RECYCLAGE ET VALORISATION EUROPE

La contribution du secteur Recyclage et Valorisation Europe au chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 6 165 millions d'euros en 2017, en augmentation de +61 millions d'euros (+1,0 %) par rapport à 2016.

Recyclage et Valorisation Europe affiche une croissance organique de son chiffre d'affaires de +3,1 % (+187 millions d'euros). L'activité du segment s'est nettement améliorée et l'évolution des prix des matières premières a été bénéfique à cette division (hausse du prix des métaux ferreux de 40 % et du papier +11 %) et de l'électricité :

- le chiffre d'affaires en France est en nette progression de +5,3 %, avec l'effet positif de l'appréciation des prix des matières premières et une légère amélioration macro-économique ;
- hors France, l'activité est en croissance, tant dans la zone Benelux/Allemagne (+2,5 %) que pour la partie déchets dangereux (+4,8 %) ; seul le Royaume-Uni est en baisse (-3,1 %) suite à une diminution forte de la mise en centre d'enfouissement technique.

L'effet périmètre est de -0,8 % (-51 millions d'euros).

Les variations des devises étrangères par rapport à l'euro ont un impact net négatif sur le chiffre d'affaires (-75 millions d'euros soit -1,2 %) avec la dépréciation de la livre sterling.

INTERNATIONAL

La contribution du secteur International au chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 3 952 millions d'euros en 2017, en hausse de 19 millions d'euros soit +0,5 % par rapport à 2016.

La variation organique est de +37 millions d'euros soit +0,9 % et résulte des tendances suivantes :

- le segment Italie Europe Centrale et de l'Est est en forte augmentation, +13 % (+48 millions d'euros), à change et périmètre constants, résultant principalement de l'activité Recyclage et Valorisation en République tchèque et en Pologne, avec notamment la mise en construction de l'incinérateur de Poznan ;
- l'Australie croît de +3,2 % (+31 millions d'euros) à change et périmètre constants. Cette performance repose à la fois sur la croissance soutenue des volumes traités et sur un effet prix positif ;
- l'Asie enregistre une faible augmentation de +0,3 % (+1 million d'euros) à change et périmètre constants ; la fin du contrat de

Huai Fang a pesé sur l'activité alors que les activités d'eau et de déchets sont largement positifs ;

- la zone Afrique/Moyen-Orient/Inde est en croissance de +0,2 % (+2 millions d'euros) à change et périmètre constants, résultant de la fin des contrats de construction comme Doha West (Qatar) et Barka (Oman) sans équivalent au cours de cette période ;
- l'Amérique du Nord affiche une forte baisse de son activité -4,6 % (-46 millions d'euros) à change et périmètre constants à cause d'une météorologie particulièrement défavorable.

Les variations des devises étrangères par rapport à l'euro ont un impact négatif sur le chiffre d'affaires (-21 millions d'euros soit -0,5 %).

WTS

Cette nouvelle division représente un chiffre d'affaires de 972 millions d'euros en 2017 contre 515 millions en 2016, en hausse de 457 millions du fait de la contribution de GE Water sur le 4e trimestre 2017.

Charges opérationnelles

ACHATS

Les achats s'établissent à 3 092 millions d'euros en 2017, en hausse de 96 millions d'euros (+3,2 %) par rapport à 2016.

CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel s'établissent à 4 115 millions d'euros en 2017, en hausse de 125 millions d'euros (+3,1 %) par rapport à 2016 (pour un détail des composantes des charges de personnel, voir la Note 4.2 aux états financiers consolidés du chapitre 20.1 du présent Document de Référence).

AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

Le montant des dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions s'élève à 1 100 millions d'euros en 2017, en hausse de 9 millions d'euros par rapport à 2016.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels s'établissent à -6 491 millions d'euros en 2017, soit une hausse nette des charges de 348 millions d'euros par rapport à 2016.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions d'euros)

	2017	2016 retraité	Variation	Variation en %
Eau Europe	443,3	488,3	(45,0)	-9,2 %
Recyclage et Valorisation Europe	213,7	204,2	9,5	4,7 %
International	341,9	370,3	(28,4)	-7,7 %
WTS	54,9	3,4	51,5	NA
Autres	18,9	35,4	(16,5)	-46,6 %
Résultat opérationnel courant	1 072,7	[illegible]	(28,9)	-2,6 %

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 1 073 millions d'euros en 2017, en décroissance de -29 millions d'euros par rapport à 2016. Ce retrait se décompose en :

- une décroissance organique de -60 millions d'euros (soit -5,5 %) ;
- un effet périmètre pour +30 millions d'euros (+2,8 %) ;
- un effet change positif pour +1 million d'euros lié principalement à l'appréciation du peso chilien et la dépréciation de la livre sterling et du dollar américain contre l'euro.

EAU EUROPE

La contribution du secteur Eau Europe au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 443 millions d'euros en 2017, en baisse de -45 millions d'euros (-9,2 %) par rapport à 2016. Cette évolution comprend un effet change favorable (+6 millions d'euros) mais elle est impactée par les effets d'une absence d'inflation en Europe qui affecte les formules d'indexation des prix et l'incertitude politique en Espagne suite au référendum sur l'autodétermination en Catalogne.

RECYCLAGE ET VALORISATION EUROPE

La contribution du secteur Recyclage et Valorisation Europe au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 214 millions d'euros en 2017, en hausse de +10 millions d'euros (+4,7 %) par rapport à 2016. Cette évolution comprend un effet change légèrement défavorable (-3 millions d'euros).

INTERNATIONAL

La contribution du secteur International au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 342 millions d'euros en 2017, en baisse de -28 millions d'euros (-7,7 %) par rapport à 2016 avec un effet périmètre de -18 millions d'euros (-4,7 %).

WTS

La contribution de cette nouvelle division au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 55 millions d'euros en 2017 en hausse de 52 millions d'euros du fait de la contribution de GE Water.

EBITDA

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité	Variation	Variation en %
Eau Europe	1 165,4	1 222,7	(57,3)	-4,7 %
Recyclage et Valorisation Europe	707,5	720,0	(12,5)	-1,7 %
International	800,9	814,7	(13,8)	-1,7 %
WTS	92,0	13,2	78,8	NA
Autres	(124,4)	(119,7)	(4,7)	-3,9 %
EBITDA	**2 641,4**	**2 651,0**	**(9,6)**	**-0,4 %**

L'EBITDA du Groupe s'élève à 2 641 millions d'euros en 2017, en baisse de 10 millions d'euros par rapport à 2016 dont -2,0 % de croissance organique.

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles en 2017 s'élève à 963 millions d'euros, en baisse de -148 millions d'euros par rapport à 2016.

Les principaux postes expliquant le passage du résultat opérationnel courant au résultat des activités opérationnelles sont commentés ci-dessous.

PERTES DE VALEURS SUR ACTIFS CORPORELS, INCORPORELS ET FINANCIERS

Les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels et financiers s'établissent à -20 millions d'euros en 2017, contre -160 millions d'euros en 2016, soit une variation de +140 millions d'euros. En 2017, ce poste comprend principalement des pertes de valeurs sur immobilisations corporelles dans les secteurs opérationnels Recyclage et Valorisation Europe et Eau Europe liées à des tendances de marché difficiles.

EFFETS DE PÉRIMÈTRE

En 2017, les opérations les plus significatives concernent les cessions de 9,1 % d'Aquasure et de Palyja qui ont généré respectivement des plus-values de 47,8 millions d'euros et 10,2 millions d'euros.

AUTRES RÉSULTATS DE CESSION

En 2017, il s'agit essentiellement de la cession de la Torre Agbar en Espagne et de deux sites au Royaume-Uni.

RESTRUCTURATIONS

Les restructurations ont représenté une charge de -158 millions d'euros en 2017, contre -76 millions d'euros en 2016. Au 31 décembre 2017, ce poste inclut principalement les coûts liés à des réorganisations. Pour l'essentiel, ces coûts concernent des plans d'adaptation liés au niveau d'activité dans les 3 secteurs opérationnels (Eau Europe, Recyclage et Valorisation Europe, International) ainsi que les coûts de mise en œuvre du plan de départ volontaire dans les entités françaises pour un montant de 73 millions d'euros.

FRAIS LIÉS À L'ACQUISITION DU GROUPE GE WATER

En 2017, des prestataires de services externes ont conseillé SUEZ dans le cadre de l'acquisition de GE Water. L'ensemble de ces coûts représente un montant net de -44,4 millions d'euros.

Résultat financier

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation	Variation en %
Coût de la dette nette	(377,8)	(360,2)	(17,6)	-4,9 %
Autres produits et charges financiers	(51,1)	(63,3)	12,2	+19,3 %
Résultat financier	**(428,9)**	**(423,5)**	**(5,4)**	**-1,3 %**

Le résultat financier du Groupe s'établit à -428,9 millions d'euros en 2017, soit une dégradation de -5,4 millions d'euros par rapport à 2016 (voir Note 6 aux états financiers consolidés du chapitre 20.1 du présent Document de Référence).

Le coût de la dette nette s'établit ainsi à -377,8 millions d'euros contre -360,2 millions d'euros en 2016, avec un taux moyen en hausse à 3,84 % contre 3,67 % en 2016. En 2017, la durée moyenne de l'encours des dettes financières est de 6,9 ans.

Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices du Groupe s'élève en 2017 à -225 millions d'euros, en baisse de 19 millions d'euros par rapport à 2016.

La différence entre le taux effectif d'impôt du Groupe en 2017 (42,2 %) et le taux en vigueur en 2017 en France (34,43 %) s'explique principalement par les écrêtements d'impôts différés actifs aux bornes des groupes d'intégration fiscale française, et espagnole ainsi que par l'effet des changements de taux d'impôt aux États-Unis. Ces évènements sont partiellement compensés par le remboursement, par l'État français, des contributions de 3 % sur les dividendes versés.

Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe s'établit à 302 millions d'euros en diminution de 118 millions d'euros par rapport à 2016.

9.3 Financement et endettement financier

9.3.1 Flux de trésorerie des exercices 2017 et 2016

(en millions d'euros)	2017	2016
Flux issus/(utilisés) des activités opérationnelles	1 962,4	1 913,4
Flux issus/(utilisés) des activités d'investissement	(3 589,1)	(833,0)
Flux issus/(utilisés) des activités de financement	1 811,8	(272,9)
Effet des variations de change et divers	(51,7)	38,2
Total des flux de la période	133,4	845,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	2 924,7	2 079,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	3 058,1	2 924,7

Flux issus des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation	Variation en %
EBITDA	**2 641,4**	**2 651,0**	**(9,6)**	**- 0,4 %**
+ Charges nettes décaissées des concessions	(255,9)	(271,8)	15,9	5,8 %
+ Dépréciations de l'actif circulant	(27,2)	(43,4)	16,2	37,3 %
+ Effet des restructurations	(101,6)	(77,2)	(24,4)	- 31,6 %
+ Dividendes reçus des coentreprises et entreprises associées	140,8	91,9	48,9	53,2 %
- Dotation nette aux provisions pour avantages du personnel	(46,6)	(8,6)	(38,0)	- 441,9 %
+ Frais d'acquisition des filiales (hors GE Water)	-	(3,3)	3,3	100,0 %
+ Coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water	(44,4)	-	(44,4)	NA
+ Frais de changement de marque et autres	-	(28,1)	28,1	100,0 %
- Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	(211,6)	(179,0)	(32,6)	- 18,2 %
- Autres	(0,5)	(2,4)	1,9	79,2 %
Marge brute d'autofinancement avant résultat financier et impôt	**2 094,4**	**2 129,1**	**(34,7)**	**- 1,6 %**
Impôt décaissé	(192,5)	(147,7)	(44,8)	- 30,3 %
Variation du besoin en fonds de roulement	60,5	(68,0)	128,5	189,0 %
Flux issus/(utilisés) des activités opérationnelles	1962,4	1913,4	49,0	2,6 %

Les flux de trésorerie issus des activités opérationnelles s'élèvent à 1 962 millions d'euros pour l'exercice 2017 en augmentation de + 49 millions d'euros par rapport à 2016.

Cette évolution traduit principalement :

- la nette amélioration de la variation du besoin en fonds de roulement de + 129 millions d'euros ;
- l'augmentation des impôts décaissés de - 45 millions d'euros ;
- la baisse de la marge brute d'autofinancement avant résultat financier et impôt (- 35 millions d'euros), notamment liée aux coûts d'acquisition de GE Water.

Flux des activités d'investissement

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation	Variation en %
Investissements corporels et incorporels	(1 177,2)	(1 086,4)	(90,8)	- 8,4 %
Investissements financiers	(2 763,5)	(195,0)	(2 568,5)	NA
dont acquisitions d'entités nettes de trésorerie	*(2 744,7)*	*(168,8)*	*(2 575,9)*	*NA*
et équivalents de trésorerie acquise	*(18,8)*	*(26,2)*	*7,4*	*28,2 %*
dont acquisitions de titres disponibles à la vente	234,1	233,3	0,8	0,3 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	117,9	206,2	(88,3)	- 42,8 %
Cessions d'entités nettes de trésorerie cédée et équivalents de trésorerie cédée	3,9	48,0	(44,1)	- 91,9 %
Cessions de titres disponibles à la vente	(5,2)	(4,3)	(0,9)	- 20,9 %
Intérêts reçus d'actifs financiers non courants	5,0	7,8	(2,8)	- 35,9 %
Dividendes reçus sur actifs financiers non courants	(4,1)	(42,6)	38,5	90,4 %
Variation des prêts et créances émis par l'entreprise et autres				
Flux issus/(utilisés) des activités d'investissement	**(3 589,1)**	**(833,0)**	**(2 756,1)**	**- 330,9 %**

Les flux de trésorerie issus des activités d'investissement s'élèvent à - 3 589 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre - 833 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le total des investissements corporels, incorporels et financiers est en nette augmentation de 2 659 millions d'euros, résultant de la hausse importante des investissements financiers liés à l'acquisition de GE Water. Les cessions ont généré quant à elles un flux positif de 356 millions d'euros.

INVESTISSEMENTS DE MAINTENANCE, INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT ET CASH-FLOW LIBRE

Le Groupe distingue dans ses investissements corporels et incorporels :

- les investissements de maintenance qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe et aux investissements de mise en conformité consécutifs à des évolutions réglementaires ; et
- les investissements de développement[1] qui correspondent aux investissements liés à la construction de nouvelles installations en vue de leur exploitation.

Le tableau suivant présente les investissements de maintenance aux 31 décembre 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)	2017	2016
Total investissements de maintenance[(a)]	**(626,2)**	**(594,8)**
Dont investissements de maintenance	(598,1)	(584,6)
Dont variation de la dette fournisseurs d'immobilisations de maintenance[(b)]	(28,1)	(10,2)

(a) Le montant total des investissements de maintenance se répartit comme suit en 2017 : 204,9 millions d'euros pour le secteur Eau Europe, 201,0 millions d'euros pour le secteur Recyclage et Valorisation Europe, 192,8 millions d'euros pour le secteur International, 16,2 millions d'euros pour le secteur WTS et 11,3 millions d'euros pour le secteur Autres. La répartition était la suivante au 31 décembre 2016 (retraité) : 184,9 millions d'euros pour le secteur Eau Europe, 242,7 millions d'euros pour le secteur Recyclage et Valorisation Europe, 138,5 millions d'euros pour le secteur International, 10,5 millions d'euros pour le secteur WTS et 18,2 millions d'euros pour le secteur Autres.
(b) Variation des dettes fournisseurs liées à l'acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles de maintenance.

Par ailleurs, le Groupe utilise comme indicateur le cash-flow libre (ou *free cash flow*) afin de mesurer la génération de liquidités de l'activité existante avant tout investissement de développement.

Le tableau suivant présente le passage de la marge brute d'autofinancement (MBA) avant résultat financier et impôt au cash-flow libre aux 31 décembre 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)	2017	2016
MBA avant résultat financier et impôt	2 094,4	2 129,1
Total investissements de maintenance	(626,2)	(594,8)
Variation du BFR	60,5	(68,0)
Impôt décaissé	(192,5)	(147,7)
Intérêts financiers versés	(364,5)	(358,1)
Intérêts financiers reçus sur trésorerie et équivalents de trésorerie	32,4	40,2
Intérêts reçus d'actifs financiers non courants	(5,2)	(4,3)
Dividendes reçus d'actifs financiers non courants	5,0	7,8
Autres	0,3	0,6
Cash-flow libre	**1 004,2**	**1 004,8**

(1) Le montant total des investissements de développement (551,0 millions d'euros en 2017 vs 491,6 millions d'euros en 2016) se répartit comme suit en 2017 : 221,3 millions d'euros pour le secteur Eau Europe ; 102,2 millions d'euros pour le secteur Recyclage et Valorisation Europe ; 215,5 millions d'euros pour le secteur International ; 12,0 millions d'euros pour le secteur WTS.

Le cash-flow libre s'établit à 1 004 millions d'euros au 31 décembre 2017 quasi équivalent à celui du 31 décembre 2016 ; on note cependant une nette augmentation des impôts décaissés de 45 millions d'euros.

La répartition du cash-flow libre par segment est la suivante pour 2017 :

- secteur Eau Europe : + 482 millions d'euros ;
- secteur Recyclage et Valorisation Europe : + 203 millions d'euros ;
- secteur International : - 248 millions d'euros ;
- secteur WTS : + 2 millions d'euros ;
- et secteur Autres : + 565 millions d'euros.

Flux issus des activités de financement

(en millions d'euros)

	2017	2016	Variation	Variation en %
Dividendes payés	(570,8)	(601,7)	30,9	5,1 %
Remboursement de dettes financières	(1 172,2)	(354,6)	(817,6)	- 230,6 %
Variation des actifs financiers évalués à leur juste valeur par résultat	5,7	(2,0)	7,7	385,0 %
Intérêts financiers versés	(364,5)	(358,1)	(6,4)	- 1,8 %
Intérêts financiers reçus sur trésorerie et équivalents de trésorerie	32,4	40,2	(7,8)	- 19,4 %
Flux sur instruments financiers dérivés de couverture d'investissement net et soultes sur instruments financiers dérivés	96,5	(28,4)	124,9	439,8 %
Augmentation des dettes financières	1 703,6	926,1	777,5	84,0 %
Augmentation/Diminution de capital	1 592,7	17,0	1 575,7	NA
Émission de titres super subordonnés nets de frais d'émission	597,7	-	597,7	NA
Achats/Ventes de titres d'autocontrôle	(47,9)	(1,7)	(46,2)	NA
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	(61,4)	90,3	(151,7)	- 168,0 %
Flux issus/(utilisés) des activités de financement	**1 811,8**	**(272,9)**	**2 084,7**	**763,9 %**

Les flux de trésorerie issus des activités de financement se sont élevés à 1 812 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une variation de + 2 085 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

Les flux issus des activités de financement en 2017 de 1 812 millions d'euros s'expliquent par :

- l'émission en mars 2017 de deux emprunts obligataires aux nominaux de 500 et 700 millions d'euros avec une maturité respectivement de 8 et 12 ans ;
- l'émission en septembre 2017 d'un emprunt obligataire au nominal de 500 millions d'euros avec une maturité de 15 ans ;
- de l'émission de titres super subordonnés du 19 avril 2017, nette de frais, générant une diminution de 597,7 millions d'euros de la dette financière nette ;
- de l'augmentation de capital de SUEZ effectuée le 24 mai 2017, nette de frais, générant une diminution de 745,6 millions d'euros de la dette financière nette ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire au nominal de 200 millions d'euros arrivé à échéance le 26 janvier 2017 ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire au nominal de 150 millions d'euros arrivé à échéance le 12 octobre 2017 ;
- la baisse de l'encours de titres négociables à court terme pour un montant de 364 millions d'euros ;
- 367 millions d'euros de dividendes versés en numéraire par SUEZ ;
- 219 millions d'euros correspondant aux dividendes payés aux minoritaires par d'autres entités du Groupe.

Le passage entre la variation des dettes financières (hors dérivés) présentée dans la Note 13.2.1 du chapitre 20.1 du présent document pour un montant de + 599,7 millions d'euros et l'augmentation nette des dettes financières de + 531,4 millions d'euros présentée dans l'état des flux de trésorerie consolidé est constitué des éléments suivants :

- effets de change pour - 223,9 millions d'euros ;
- variations de périmètre pour + 227,9 millions d'euros ;
- variations de juste valeur et de coût amorti pour - 23,2 millions d'euros ;
- autres éléments pour + 87,5 millions d'euros.

9.3.2 Endettement financier net

Endettement financier net aux 31 décembre 2017 et 2016

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation	Variation en %
Emprunts obligataires	9 345,5	8 073,2	1 272,3	15,8 %
Titres négociables à court terme	400,0	764,0	(364,0)	– 47,6 %
Tirages sur facilités de crédit	72,5	90,9	(18,4)	– 20,2 %
Emprunts sur location-financement	149,1	199,0	(49,9)	– 25,1 %
Autres emprunts bancaires	704,5	790,4	(85,9)	– 10,9 %
Autres emprunts	140,1	227,1	(87,0)	– 38,3 %
Total emprunts	**10 811,7**	**10 144,6**	**667,1**	**6,6 %**
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	824,6	845,4	(20,8)	2,5 %
Total encours des dettes financières	**11 636,3**	**10 990,0**	**646,3**	**5,9 %**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat hors dérivés	(56,9)	(62,3)	5,4	8,7 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 058,1)	(2 924,7)	(133,4)	– 4,6 %
Total endettement financier net hors effet des instruments financiers dérivés et coût amorti	**8 521,3**	**8 003,0**	**518,3**	**6,5 %**
Impact instruments financiers dérivés et coût amorti	(48,6)	38,5	(87,1)	– 226,2 %
Endettement financier net	**8 472,7**	**8 041,5**	**431,2**	**5,4 %**

L'endettement financier net s'élève à 8 473 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 8 042 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les principaux évènements qui ont généré une augmentation de l'endettement financier net sont les suivants :

- l'acquisition des entités de GE Water :
  - montant global de l'investissement (a) de 2 902,6 millions d'euros;
  - augmentation de capital de SUEZ effectuée le 24 mai 2017, nette de frais (b) pour 745,6 millions d'euros,
  - émission de titres super subordonnés du 19 avril 2017, nette de frais (c) pour 597,7 millions d'euros,
  - apport en numéraire de 668,2 millions d'euros par CDPQ au capital de SWTS (d), en rémunération duquel CDPQ reçoit 30 % du capital de SWTS,
  - Net financé par dette : (a) – (b) – (c) – (d) = 891,1 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes versés en numéraire aux actionnaires de SUEZ pour un montant de 366,6 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes versés en numéraire aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de 218,8 millions d'euros (y compris retenue à la source).

Les principaux évènements qui ont généré une baisse de l'endettement financier net sont les suivants :

- la cession de 9,1 % d'Aquasure pour 98,7 millions d'euros ;
- le remboursement de la taxe de 3 % sur les distributions de 53,1 millions d'euros, perçue sur les années 2013 à 2017 ;
- l'opération de cession escompte sans recours des créances de CICE (crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi) pour les exercices 2016 et 2017 réalisée, pour 76,7 millions d'euros ;
- l'augmentation de capital réservée aux salariés nette de frais réalisée le 19 décembre 2017 pour 117,9 millions d'euros ;
- les variations de change pour 364,3 millions d'euros, principalement liées à la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro pour 220 millions d'euros ;
- l'excédent de trésorerie pour 448,4 millions d'euros.

L'endettement financier net représente 93,5 % des capitaux propres totaux à fin 2017 contre 109,2 % à fin 2016. Le ratio Endettement Net/EBITDA s'élève à 3,2 à fin 2017, en hausse par rapport à celui à fin 2016 qui s'élevait à 3.

Au 31 décembre 2017, le Groupe disposait de facilités de crédit autorisées et non tirées pour un montant total de 2 614,4 millions d'euros.

9.3.3 Rendement des capitaux employés (ROCE)

Le ROCE est calculé en divisant le NOPAT *(net operating profit after taxes)* de la période (voir détail ci-dessous) par les capitaux employés d'ouverture, corrigés des effets de périmètre *prorata temporis* et des effets change significatifs.

L'impôt exigible retenu dans le calcul du NOPAT correspond à l'impôt exigible sur les activités opérationnelles courantes et ne comprend pas l'impôt exigible sur les opérations « exceptionnelles ».

Les tableaux ci-dessous présentent le calcul du NOPAT, des capitaux employés et du rendement des capitaux employés pour les exercices 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)

	2017	2016
EBIT	1 284,3	1 281,9
Dividendes	5,0	7,9
Intérêts et produits des créances rattachées et actifs circulants	15,3	6,0
Autres produits et charges financiers	(59,9)	(66,6)
Charge d'impôt exigible	(167,5)	(178,2)
NOPAT	**1 077,2**	**1 051,0**

(en millions d'euros)

	2017	2016
Écarts d'acquisition nets	3 646,9	3 479,5
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes	12 502,8	12 488,5
Titres disponibles à la vente	142,6	182,9
Investissements dans les entreprises associées	984,3	762,5
Investissements dans les co-entreprises	916,0	586,1
Provisions	(1 663,7)	(1 538,9)
Impact des variations de change et changement de périmètre significatifs	186,3	72,4
Autres	(842,1)	(952,8)
Capitaux employés au 1er janvier [a]	**15 873,1**	**15 080,2**

(a) Capitaux employés d'ouverture corrigés des effets de périmètre et de change significatifs.

Le montant des titres disponibles à la vente dans le calcul des capitaux employés n'inclut pas les variations de juste valeur des actifs financiers comptabilisées en capitaux propres.

Le poste « Autres » pour - 842,1 millions d'euros comprend notamment :

- le montant net des créances clients et dettes fournisseurs pour + 977,8 millions d'euros ;
- le montant net des autres actifs et autres passifs pour - 2 969,6 millions d'euros ;
- le montant des pertes et gains actuariels sur retraites pour 7,7 millions d'euros ;
- les prêts et créances au coût amorti pour + 879,3 millions d'euros ; et
- les stocks pour + 262,7 millions d'euros.

(en millions d'euros)

	NOPAT	Capitaux employés	ROCE [a]
2017	1 077,2	15 873,1	6,8 %
2016	1 051,0	15 080,2	7,0 %

(a) À comparer à un coût moyen pondéré du capital (« WACC ») estimé à 6,1 % en 2017 (6,3 % en 2016).

Le ROCE par secteur se répartit comme suit :

- en 2017 : secteur Eau Europe : 7,3 %, secteur Recyclage et Valorisation Europe : 7,3 %, secteur WTS 7,9 %, secteurs International et Autres : 5,9 % ;
- en 2016 retraité : secteur Eau Europe : 7,4 %, secteur Recyclage et Valorisation Europe : 5,2 %, secteur WTS 2,2 %, secteurs International et Autres : 7,9 %.

9.4 Provisions

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des provisions entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2016 :

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation	Variation en %
Retraites et autres avantages du personnel	788,1	801,1	- 13,0	- 1,6 %
Risques sectoriels	83,6	88,5	- 4,9	- 5,5 %
Garantie	25,3	20,4	4,9	24,0 %
Litiges, réclamations et risques fiscaux	90,3	134,1	- 43,8	- 32,7 %
Reconstitution de sites	543,3	567,0	- 23,7	- 4,2 %
Restructurations	104,3	46,9	57,4	122,4 %
Autres risques	445,8	421,5	24,3	5,8 %
Total provisions	2 080,7	2 079,5	1,2	0,1 %

Les principales provisions au 31 décembre 2017 concernent :

- les **provisions pour retraites et autres avantages du personnel**, qui s'élèvent en 2017 à 788 millions d'euros, en baisse de - 13 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Pour un détail des provisions pour retraites et autres avantages du personnel, se référer à la Note 18 aux comptes consolidés (chapitre 20.1 du présent Document de Référence) ;
- les **provisions pour reconstitution de sites**, qui s'élèvent à 543 millions d'euros en 2017, en baisse de - 24 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. L'objet de ces provisions et leurs modalités de calcul sont énoncés en Note 17.4 aux comptes consolidés (chapitre 20.1 du présent Document de Référence) ;
- les **provisions pour autres risques** qui s'élèvent en 2017 à 446 millions d'euros, en hausse de 24 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Ce poste comprend principalement le provisionnement de risques divers liés au personnel, à l'environnement et à divers risques sur affaires ;
- les **provisions pour litiges**, réclamations et risques fiscaux qui s'élèvent en 2017 à 90 millions d'euros, en baisse de - 44 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016, essentiellement en Espagne (voir Note 26 aux comptes consolidés du chapitre 20.1) ;
- les **provisions pour restructurations** qui s'élèvent en 2017 à 104 millions d'euros, en hausse de 57 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Cette hausse est principalement expliquée par le plan de départ volontaire en France, encore non décaissé en totalité ;
- les **provisions pour risques sectoriels** qui s'élèvent en 2017 à 84 millions d'euros, en baisse de - 5 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Ce poste comprend principalement les provisions pour risques couvrant les procédures judiciaires relatives aux contrats argentins, ainsi que celles couvrant des garanties données dans le cadre de cessions et dont la mise en jeu est devenue probable.

9.5 Engagements contractuels

9.5.1 Engagements liés au financement du Groupe

Dettes financières

Le tableau suivant présente le montant et l'échéancier des dettes financières du Groupe au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Total	2018	2019	2020	2021	Au-delà de 2021
Total emprunts	10 811,7	1 048,2	1 074,4	582,1	1 122,1	6 984,9
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	824,6	824,6				
Encours des dettes financières	11 636,3	1 872,8	1 074,4	582,1	1 122,1	6 984,9

Actifs corporels nantis, gagés ou hypothèques

Les actifs corporels donnés en garantie pour des dettes financières s'élèvent à 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 12,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

L'échéancier de ces dettes est le suivant :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
2017	–	0,6
2018	0,7	0,3
2019	0,2	0,7
2020	0,7	0,1
2021	0,1	0,0
Au-delà	9,3	10,6
Total	**11,0**	**12,3**

Engagements liés aux financements

Le tableau suivant présente les engagements liés aux financements donnés ou reçus par le Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Sûretés personnelles sur dettes financières	1 008,1	981,1
Total des engagements donnés	**1 008,1**	**981,1**
Engagements de financement reçus	2 614,4	2 105,3
Total des engagements reçus	**2 614,4**	**2 105,3**

Les engagements de financement reçus concernent les facilités de crédit confirmées mais non utilisées.

Les sûretés personnelles couvrent le remboursement du nominal et des intérêts de la dette financière si cette dernière n'est pas comptabilisée au passif de l'état de situation financière du Groupe ainsi que les garanties liées au programme de titrisation des créances pour 421 millions d'euros.

9.5.2 Engagements contractuels d'investissements

Engagements contractuels d'investissements en immobilisations corporelles

Dans le cadre normal de leurs activités, certaines sociétés du Groupe se sont également engagées à investir, et les tiers concernés à leur livrer des installations techniques. Par année d'échéance, ces engagements se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
2017	–	213,3
2018	248,3	106,1
2019	113,6	56,9
Au-delà	67,8	56,6
Total	**429,7**	**432,9**

La baisse observée entre 2016 et 2017 résulte principalement de la diminution des engagements d'investissements en immobilisations corporelles chez Agbar liée à la réalisation des investissements au Chili et chez SUEZ Recycling & Recovery UK due au projet « Surrey Eco Park ». Ces variations sont partiellement compensées par de nouveaux engagements d'investissements au Chili.

Autres engagements contractuels d'investissements

Le Groupe a pris divers engagements d'investissements en immobilisations incorporelles et dans une moindre mesure en achats de titres de participation pour un montant total de 293 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces engagements d'investissements s'élevaient à 347 millions d'euros au 31 décembre 2016.

9.5.3 Engagements donnés au titre des contrats de location

Engagements donnés au titre des contrats de location-financement

Les principaux contrats de location-financement conclus par le Groupe concernent principalement les usines d'incinération de Novergie en France.

Les paiements minimaux futurs au titre de ces contrats aux 31 décembre 2017 et 2016 étaient les suivants :

	Paiements minimaux de leasing au 31 décembre 2017		Paiements minimaux de leasing au 31 décembre 2016	
(en millions d'euros)	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée
Au cours de la 1re année	76,6	76,0	51,0	50,2
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e comprise	66,5	59,8	140,0	135,4
Au-delà de la 5e année	20,3	13,9	24,2	14,1
Total	**163,4**	**149,7**	**215,2**	**199,7**

Engagements donnés au titre des contrats de location simple

Les paiements minimaux futurs à effectuer au titre des contrats de location simple non résiliables s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Au cours de la 1re année	252,5	242,4
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e comprise	638,2	584,3
Au-delà de la 5e année	483,4	473,6
Total	**1 374,1**	**1 300,3**

9.5.4 Engagements donnés au titre des activités opérationnelles

Les engagements donnés au titre des activités opérationnelles s'élèvent à 3,2 milliards d'euros au 31 décembre 2017, contre 3,4 milliards au 31 décembre 2016. Il s'agit de garanties données par le Groupe au titre de contrats et de marchés, notamment des cautions de soumission sur appels d'offres, des cautions de restitution d'acomptes, des garanties de bonne fin d'exécution ou de performance dans le cadre de la conclusion de contrats ou de concessions. La baisse de 0,2 milliard d'euros s'explique par la levée de plusieurs garanties, notamment chez SUEZ Water Inc.

9.6 Comptes sociaux de la Société

Se reporter au chapitre 20.3 du présent Document de Référence qui inclut les soldes des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance.

9.7 Perspectives

Se reporter à la section 6.3.4 du présent Document de Référence.

10 trésorerie et capitaux

10.1 Capitaux de la Société **156**

10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie **156**

156
10.2.1 Flux issus des activités opérationnelles 156
10.2.2 Flux issus des activités d'investissement 157
10.2.3 Flux issus des activités de financement

10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur **157**

157
10.3.1 Structure de l'endettement 157
10.3.2 Principales opérations de l'année 2017 158
10.3.3 Notations du Groupe

10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux **158**

10.5 Sources de financement attendues pour honorer les engagements relatifs aux décisions d'investissements **158**

158
10.5.1 Engagements contractuels 159
10.5.2 Sources de financement attendues

10.1 Capitaux de la Société

Les capitaux propres totaux au 31 décembre 2017 s'établissent à 9 066,0 millions d'euros, en hausse de 1 700,2 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Cette variation intègre notamment les effets du versement des dividendes en numéraire au titre de l'exercice 2016 pour - 572,5 millions d'euros et - 27,5 millions d'euros versés au titre du coupon des titres super subordonnés. Elle intègre également les écarts de conversion (- 329,9 millions d'euros), les variations de pertes et gains actuariels (+ 7,8 millions d'euros) et le résultat net de l'exercice 2017 (+ 520,2 millions d'euros).

Par ailleurs, en 2017, les capitaux propres totaux ont été principalement impactés par :

- l'augmentation de capital de 750 millions d'euros ainsi que le placement de titres super subordonnés à durée indéterminée pour un montant de 600 millions d'euros dans le cadre du financement de l'acquisition de GE Water (voir Notes 2.4 et 2.3 du chapitre 20.1 du présent Document de Référence) ;
- l'augmentation de capital réservée aux salariés « Sharing 2017 », pour un montant de 117,9 millions d'euros après imputation des frais d'émission (voir Note 2.9 du chapitre 20.1 du présent Document de Référence).

L'endettement financier net du Groupe (y compris coût amorti et effet des instruments dérivés) atteint par ailleurs 8 473 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 8 042 millions d'euros au 31 décembre 2016. En conséquence, le ratio Dette nette/EBITDA s'établit à 3,2 au 31 décembre 2017.

10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie

10.2.1 Flux issus des activités opérationnelles

MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT RESULTAT FINANCIER ET IMPOT

(en millions d'euros)

	2017	2016	Variation brute en %
Eau Europe	881,3	902,7	- 2,4 %
Recyclage et Valorisation Europe	505,4	517,1	- 2,3 %
International	624,8	621,6	0,5 %
WTS	17,1	1,7	902,9 %
Autres	65,8	86,1	- 23,5 %
Total	2 094,4	2 129,1	- 1,6 %

La marge brute d'autofinancement avant résultat financier et impôt s'élève à 2 094 millions d'euros au 31 décembre 2017, en baisse de - 1,6 % par rapport à 2016.

Au total, les flux des activités opérationnelles dégagent un excédent de trésorerie de près de 2,0 milliards d'euros en 2017.

10.2.2 Flux issus des activités d'investissement

Les flux d'activités d'investissement s'élèvent en 2017 à 3 589,1 millions d'euros et comprennent :

- des investissements financiers de 2 763,5 millions d'euros (195,0 millions d'euros en 2016) dont 7,2 millions d'euros pour des acquisitions dans le secteur Eau Europe, 25,0 millions d'euros dans le secteur Recyclage et Valorisation Europe, 24,3 millions d'euros pour le secteur International, 2 445,8 millions d'euros pour le secteur WTS (essentiellement l'acquisition de GE Water) et 261,2 millions d'euros pour le secteur Autres ;
- des investissements de maintenance de 626,2 millions d'euros (594,8 millions d'euros en 2016) dont 204,9 millions d'euros pour le secteur Eau Europe, 201,0 millions d'euros pour le secteur Recyclage & Valorisation Europe, 192,8 millions d'euros pour le secteur International, 16,2 millions d'euros pour le secteur WTS et 11,3 millions d'euros pour le secteur Autres ;
- des investissements de développement de 551,0 millions d'euros (491,6 millions d'euros en 2016), répartis par secteur de la manière suivante : 221,3 millions d'euros pour le secteur Eau Europe, 102,2 millions d'euros pour le secteur Recyclage &

Valorisation Europe, 215,5 millions d'euros pour le secteur International, 12,0 million d'euros pour le secteur WTS.

Les cessions représentent 355,9 millions d'euros en 2017 contre 487,5 millions d'euros en 2016. Les principales opérations impactant les cessions de l'exercice 2017 sont décrites en Note 2 aux états financiers consolidés du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

Au total, les flux des activités d'investissement entraînent une sortie de trésorerie de 3 589 millions d'euros en 2017 contre une sortie de trésorerie de 833 millions d'euros en 2016.

10.2.3 Flux issus des activités de financement

Les dividendes versés en numéraire en 2017 s'élèvent à 570,8 millions d'euros[1] (contre 601,7 millions d'euros en 2016). Ils intègrent les dividendes versés par SUEZ à ses actionnaires pour 366,6 millions d'euros, le versement de la taxe de 3 % sur les distributions de dividendes de l'exercice 2017 pour 11 millions d'euros, le remboursement par l'État des contributions versées entre 2013 et 2017 pour 53 millions d'euros, ainsi que le coupon des titres subordonnés pour 27,5 millions d'euros. Ils intègrent également les dividendes versés par certaines filiales au titre des participations ne donnant pas le contrôle, soit 212 millions d'euros et les retenues à la source pour 6,8 millions d'euros. Les intérêts financiers nets payés s'élèvent à 332,1 millions d'euros en 2017, contre 317,9 millions d'euros en 2016.

Au total, les flux des activités de financement génèrent un excédent de trésorerie de 1 812 millions d'euros en 2017 contre une sortie de trésorerie de 273 millions d'euros en 2016.

10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur

10.3.1 Structure de l'endettement

L'encours des dettes financières (hors coût amorti et effet des instruments financiers dérivés) s'élève au 31 décembre 2017 à 11 636 millions d'euros contre 10 990 millions d'euros au 31 décembre 2016 et se compose :

- d'emprunts obligataires (pour l'essentiel souscrits par la société mère SUEZ) pour un montant de 9 346 millions d'euros (8 073 millions d'euros en 2016) ;
- de titres négociables à court terme pour un montant de 400 millions d'euros (764 millions d'euros en 2016) ;
- d'emprunts bancaires pour un montant de 777 millions d'euros (881 millions d'euros en 2016) ; et
- d'autres emprunts et comptes courants de trésorerie pour 1 113 millions d'euros (1 272 millions d'euros en 2016).

L'endettement financier net (y compris coût amorti et effet des instruments dérivés) est exprimé à 44 % en euro, 27 % en dollar américain, 5 % en livre sterling, 14 % en peso chilien et 8 % en dollar de Hong Kong à fin 2017. En 2016, elle était exprimée à 53 % en euro, 21 % en dollar américain, 4 % en livre sterling, 15 % en peso chilien et 1 % en dollar de Hong Kong.

61 % de la dette brute (encours des dettes financières) et 86 % de l'endettement financier net sont à taux fixe. Le Groupe a eu pour objectif en 2017 de mettre en œuvre une répartition dynamique entre les différents référentiels de taux, tout en tenant compte des évolutions de marché. Le coût moyen de la dette nette s'établit à 3,84 %, contre 3,67 % en 2016. En 2017, la durée moyenne de la dette nette est de 6,9 ans à fin 2017.

10.3.2 Principales opérations de l'année 2017

L'année 2017 a été marquée par le financement de l'acquisition de GE Water & Process Technologies aux côtés de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) :

- SUEZ, dans le cadre de son programme EMTN, a réalisé le 27 mars 2017, le placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1,2 milliard d'euros :
  - 500 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2025, assortis d'un coupon annuel fixe de 1,00 % et
  - 700 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2029, assortis d'un coupon annuel fixe de 1,50 %.

SUEZ a également procédé, dans le cadre de son programme EMTN, le 13 septembre 2017 à une émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros portant un coupon de 1,625 % à échéance le 21 septembre 2032.

Le Conseil d'Administration de la Société avait autorisé le 15 décembre 2016 le renouvellement du programme « Euro Medium Term Notes » de 8 milliards d'euros et l'utilisation d'une enveloppe de 3 milliards d'euros.

(1) 570,8 millions d'euros correspondent ici aux dividendes et coupons des titres super subordonnés versés en numéraire en 2017, contre 600,0 millions d'euros votés en 2017 présentés dans l'état de variation des capitaux propres consolidés du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

10.3.3 Notations du Groupe

SUEZ dispose d'une notation pour sa dette senior par l'agence de notation Moody's. La note confirmée le 6 février 2018 est de A3 pour la dette long terme et de Prime 2 pour la dette court terme, assorties d'une perspective négative.

Moody's effectue les principaux retraitements suivants sur la dette nette du Groupe :

- ajout du déficit de financement des obligations liées aux engagements de retraites (cf. chapitre 20.1 Note 18) ;
- ajout des paiements futurs inconditionnels actualisés liés aux leasings opérationnels (cf. chapitre 20.1 Note 21).

10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2017, le Groupe a un total de lignes confirmées non tirées (pouvant servir, entre autres, de lignes de back-up de programmes de titres négociables à court terme) pour un montant de 2 614,4 millions d'euros.

Certains emprunts contractés par les filiales du Groupe ou par SUEZ pour le compte de ses filiales, comportent des clauses imposant le respect de certains ratios. La définition ainsi que le niveau des ratios, également connus comme covenants financiers, sont déterminés en accord avec les prêteurs et peuvent éventuellement être revus durant la vie du prêt. Le risque de liquidité lié au non-respect des covenants financiers par le Groupe est décrit en section 4.1.3.3 du présent Document.

Dans la plupart des crédits des filiales où un covenant financier est négocié, les banques prêteuses demandent généralement à ce que la société concernée respecte un niveau minimum de couverture au service de la dette (montant emprunté + intérêts), mesuré par un ratio appelé « DSCR » *(debt service cover ratio)*, ou au service des intérêts, mesuré par un ratio appelé « ISCR » *(interest service cover ratio)*.

Dans le cadre de financements de projets, les banques prêteuses peuvent également demander à ce que la société concernée respecte un ratio actuariel de couverture de la dette sur la durée de vie restante du prêt, appelé « LLCR » *(loan life cover ratio)*. Dans le cadre d'autres financements, les banques prêteuses peuvent également demander un ratio sur la structure bilantielle de la société qui prend généralement la forme d'un ratio dette sur capitaux propres.

Le Groupe a mis en place une procédure de suivi semestriel de ses covenants financiers consistant en l'envoi de lettres d'affirmation des Directeurs Financiers de ses principales filiales indiquant (i) si la filiale ou les autres entités juridiques dont cette filiale assure la supervision ont à la date d'arrêté comptable qui précède des situations de défaut ou de défaut potentiel (situation susceptible de devenir une situation de défaut sur décision des prêteurs ou par l'écoulement de délais) ou (ii) si des situations de défaut ou de défaut potentiel risquent de se produire lors de l'arrêté semestriel suivant. Ces lettres d'affirmation sont complétées par une annexe listant les conventions de crédit incluant des covenants, la nature de ces covenants et les conséquences pour l'emprunteur en cas de violation desdits covenants.

10.5 Sources de financement attendues pour honorer les engagements relatifs aux décisions d'investissements

10.5.1 Engagements contractuels

Le tableau suivant présente l'échéancier de l'encours des dettes financières au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Montant par période				
	À moins de 3 mois	De 3 mois à 1 an	De 1 an à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Encours des dettes financières	1 315,7	557,1	3 648,2	6 115,3	11 636,3

10.5.2 Sources de financement attendues

Au 31 décembre 2017, le Groupe bénéficiait d'une trésorerie disponible de 2 290,4 millions d'euros (composée de la trésorerie et équivalent de trésorerie pour 3 058,1 millions d'euros, des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat pour 56,9 millions d'euros, net des découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie pour 824,6 millions d'euros) et de facilités de crédit confirmées non utilisées de 2 614,4 millions d'euros, dont 176,2 millions d'euros arriveront à échéance au cours de l'année 2018.

Le Groupe prévoit que ses besoins de financement pour les principaux investissements qu'il envisage seront assurés par sa trésorerie disponible, ses flux de trésorerie futurs issus des activités opérationnelles et l'utilisation éventuelle des facilités de crédit dont il bénéficie.

La liquidité au 31 décembre 2017 est satisfaisante pour couvrir les besoins de financement à moyen terme et la répartition entre trésorerie disponible et lignes de crédit confirmées non utilisées est optimisée afin de répondre à l'objectif de diminution du coût de portage.

11 recherche et innovation, marques, brevets et licences

11.1 Recherche et Innovation **162**

11.1.1 L'écosystème innovation 162
11.1.2 Les réalisations marquantes en 2017 164

11.2 Brevets et Marques **166**

11.2.1 Brevets 166
11.2.2 Marques 167

11.1 Recherche et Innovation

SUEZ relève chaque jour le défi créé par la double révolution – la révolution de la ressource et la révolution digitale – avec pour objectifs de fournir des technologies, des produits et des services innovants pour ses clients et de porter sa croissance sur ses marchés domestiques, et de conquérir de nouveaux marchés.

L'année 2017 a été marquée par l'acquisition de GE Water & Process Technologies, finalisée le 29 septembre, et qui a abouti à la création d'une nouvelle *business unit* : *Water Technologies and Solutions* (WTS). Grâce à cette acquisition majeure, le Groupe dispose de compétences et de savoir-faire élargis pour innover et créer de la valeur pour ses clients.

Partout dans le monde, SUEZ apporte à ses clients (collectivités, industriels, consommateurs) des solutions concrètes pour faire face aux nouveaux enjeux de la gestion de la ressource et favoriser la mise en place d'une économie circulaire. Véritable moteur de la transformation, l'innovation est au cœur de la stratégie du Groupe. Au-delà des mots, cela implique des actions et des engagements concrets : investir dans les personnes et les outils, réinventer nos façons de travailler en introduisant plus de transversalité entre nos métiers et nos *business units* et adopter un état d'esprit résolument tourné vers le futur.

La politique ambitieuse de Recherche et d'Innovation (R&I) menée par SUEZ a pour objectif d'élaborer des offres différenciantes et à forte valeur ajoutée afin de permettre à ses clients d'être plus performants dans la gestion de leurs ressources.

En 2017, le Groupe a investi 92 millions d'euros dans la Recherche, le Développement, l'amélioration continue de ses procédés, l'assistance technique de haut niveau et la gestion des connaissances acquises. Au-delà de la conquête de nouveaux marchés, cet investissement vise à accroître la performance opérationnelle en incorporant dans les activités des pratiques industrialisées innovantes, en assurant leur diffusion et leur partage grâce à un réseau international d'experts. La mise en œuvre de ces actions s'appuie sur les différents programmes et projets menés dans l'ensemble des centres de Recherche et Développement du Groupe et sur une ouverture de l'innovation sur l'externe.

11.1.1 L'écosystème innovation

Pour proposer à ses clients des solutions toujours plus performantes et innovantes, SUEZ a organisé sa Recherche et son Innovation autour d'un écosystème ouvert et collaboratif, véritable maillage international de ressources internes et de partenariats externes.

Depuis plus d'un an, le Groupe s'est doté d'un compte Twitter – @suezINNOV – spécifiquement dédié à la communication sur la recherche et l'innovation du Groupe qui compte, au 31 décembre 2017, 2 200 abonnés.

11.1.1.1 Un dispositif interne pour stimuler l'innovation

Pour innover, SUEZ s'appuie sur les talents de près de 650 chercheurs et experts du monde entier, issus des 17 centres d'expertise et de recherche ou appartenant aux réseaux d'experts opérationnels du Groupe. Leurs missions vont de l'assistance technique aux équipes opérationnelles à la mise en œuvre de programmes de recherche avancée visant à préparer les futurs métiers, expertises et technologies du Groupe. Les principaux centres d'expertise et de recherche sont situés en France (Le Pecq-Croissy et Bordeaux), en Espagne (Barcelone), en Belgique (Haasrode), aux États-Unis (Houston, Trevose), en Chine (Shanghai), en Inde (Bangalore), en Hongrie (Oroszlany) ou encore à Singapour. Le 16 mars 2017, SUEZ a inauguré sur le parc industriel SCIP de Shanghai un second centre de recherche dédié au traitement des déchets dangereux.

Avec l'acquisition de GE Water & Process Technologies, le Groupe renforce ses compétences, notamment dans les domaines de l'ultrafiltration, l'électroséparation, les produits de conditionnement et les traitements avancés des eaux de process pour les industries gazières et pétrolières.

Réalisations marquantes 2017 :

- À Bordeaux, Le LyRE – centre de recherche SUEZ coordonne le projet de recherche REGARD – REduction et Gestion des micropolluAnts sur la métRopole borDelaise. Ce projet de recherche d'envergure nationale cofinancé par l'ONEMA, l'Agence de l'Eau Adour Garonne, piloté par le LyRE pour Bordeaux métropole, en collaboration avec l'Université de Bordeaux, IRSTEA, Ineris et Cap Sciences d'une durée de 4 ans, a pour objectif la protection et l'amélioration de la qualité de l'eau des milieux naturels de l'agglomération bordelaise. Les résultats sont attendus pour 2019.
- SUEZ participe au projet européen du programme Horizon 2020 : « BIOFOREVER » *(BIO-based products from FORestry via Economically Viable European Routes)*. Débuté le 1er septembre 2016 pour une durée de trois ans, son objectif est de comparer différentes méthodes de pré-traitement de déchets de bois pour fabriquer des produits chimiques. Pour ce projet, SUEZ met à disposition son expertise internationale dans la gestion de la ressource, et transforme des déchets en ressource clé pour la création d'une nouvelle chaîne de valeur de la bioraffinerie.
- Le projet « MICROPOLIS », mené en collaboration avec IRSTEA, l'Ineris et TOXEM sur la station d'épuration de Sophia-Antipolis (France), s'est terminé en 2017. Il visait à valider des indicateurs biologiques permettant de détecter les perturbateurs endocriniens et autres substances génotoxiques (MICROPOLIS Indicateurs) et d'évaluer les performances d'élimination de ces substances par différents procédés de traitement (MICROPOLIS Procédés). Les résultats ont été publiés et seront présentés lors d'un événement dédié commun aux deux projets le 31 mai 2018 à Lyon.
- SUEZ *via* son centre d'expertise et de recherche, le CIRSEE basé au Pecq, est partenaire du projet européen « DECISIVE », dont IRSTEA est le leader. Subventionné par le programme européen H2020 à hauteur de 8 millions d'euros, le projet DECISIVE concerne la problématique de la gestion des déchets urbains. Il a pour objectif le développement d'une solution éco-innovante comprenant un outil d'aide à la décision pour planifier, concevoir et évaluer l'efficacité de réseaux de gestion décentralisés pour les biodéchets dans les zones urbaines. Ce projet vise à favoriser une plus grande circularité dans le métabolisme

urbain de la matière organique (aliments, plantes, etc.), de l'énergie et des biodéchets.

- La digestion anaérobie est un processus complexe qui a un impact significatif sur la production de biogaz des stations d'épuration. La maîtrise du processus passe par une meilleure connaissance des populations bactériennes. À cette fin, le CIRSEE a conduit le projet « Master AD » avec le soutien d'EDAM à Mapocho-Trebal (Chili), une station d'épuration qui utilise un processus de digestion avancée. Sur la base d'études de biologie moléculaire, l'identification et la classification de plus de 300 familles de populations microbiennes dans les boues ont permis de comprendre leurs effets sur la production de biogaz. Sur cette base, la stratégie opérationnelle a été adaptée sur le site, permettant de stabiliser la production de biogaz, d'augmenter la capacité de digestion jusqu'à 40 % et de mettre en avant une série d'outils de biologie moléculaire qui seront transposés aux autres activités du Groupe.

- En février, SUEZ a remporté le contrat pour la réhabilitation et l'extension de la zone de rejet végétalisée du parc industriel SCIP de Shanghai, la plus grande plateforme pétrochimique d'Asie. Ce contrat, qui représente un investissement de 18,5 millions d'euros, est le premier projet de « Zone Libellule » de SUEZ en Asie et la plus importante appliquée au traitement des eaux industrielles. Il découle directement de la recherche menée par le CIRSEE dans le cadre du projet « ZHART ». Ce projet a permis de développer et d'industrialiser l'aménagement de zones de rejet végétalisées (ZRV) en sortie de stations d'épuration afin qu'elles puissent rendre des services en tant que véritables zones humides artificielles, à savoir fournir des garanties de traitement complémentaires sur les micropolluants et la création de biodiversité liée à l'apport d'eau.

Au-delà des grands programmes de recherche, l'innovation chez SUEZ est un état d'esprit partagé par tous. De nombreux outils et démarches sont déployés dans le Groupe pour renforcer la dynamique d'innovation et encourager l'expression d'idées par les collaborateurs. Parmi ces dispositifs, on retrouve les challenges ou concours d'idées organisés par les différentes entités qui viennent ensuite nourrir les « Trophées Innovation SUEZ ». Englobant non seulement les aspects technologiques mais aussi toutes les innovations qui alimentent la démarche de progrès du Groupe – également en management, sécurité, développement durable et conditions de travail. « Les Trophées Innovation » ont récompensé cette année 30 projets innovants dans 6 catégories.

En 2017, la direction de l'innovation de SUEZ Eau France a lancé Le Lab, un espace d'expérimentation qui promeut la culture de l'apprentissage et l'ouverture vers l'extérieur. Fonctionnant comme un incubateur, il a pour objectifs d'incuber les projets, les accélérer et organiser leur accompagnement commercial et industriel. Parmi les projets portés par Le Lab, on trouve « Puits de Carbone », une solution de captation du CO_2, et autres particules à partir de microalgues, selon le principe de la photosynthèse, « Smart Curage » qui donne par l'intermédiaire de capteurs le niveau d'encrassement des égouts ou encore « Drone Surveillance » qui permet de surveiller les périmètres des grands sites avec un drone.

Afin d'assurer le partage des connaissances et le savoir-faire technique du Groupe, de consolider les bonnes pratiques qui se nourrissent du retour d'expérience des *business units* et des *Global Business Lines*, et de garantir leur alignement sur les sujets majeurs, SUEZ organise tous les ans ses Comités Techniques.

11.1.1.2 L'innovation ouverte

SUEZ a mis en place une politique structurée d'Open Innovation afin de bénéficier des capacités d'innovation de ses partenaires sur des solutions qui contribuent à sa croissance. Pour ce faire, des partenariats sont noués et consistent à stimuler, promouvoir et cofinancer des projets innovants dans les domaines techniques, commerciaux et managériaux. Ces partenariats permettent de démultiplier l'effort de Recherche et Développement du Groupe tout en bénéficiant du travail collaboratif avec des équipes de recherche ou des exploitants parmi les meilleurs au monde. Ils prennent différentes formes (tests technologiques, investissements directs ou *via* des fonds dédiés dans des start-ups, partenariats de recherche, etc.) pour s'adapter à la maturité des technologies et à la taille des structures avec lesquelles SUEZ travaille. Grâce aux projets collaboratifs qui en découlent, le Groupe accède à des connaissances et des technologies complémentaires de celles déjà maîtrisées en interne et accélère ainsi la commercialisation de solutions et de produits innovants.

UN RÉSEAU DE PARTENAIRES INTERNATIONAUX

SUEZ entretient sur le long terme des relations privilégiées avec de nombreux acteurs scientifiques et techniques de haut niveau :

- académiques, avec l'Université de Bordeaux, l'Université de Barcelone, l'Universitat Politecnica de Catalunya, l'IRSTEA, le CNRS, l'Université de Tsinghua (Pékin), le Harbin Institute of Technology (Chine), etc. auxquels viennent s'ajouter les partenaires historique de WTS : NUS (Singapour), Rice University (USA), l'Université de Toronto (Canada), l'Université de Darmstadt (Allemagne) ;
- ou des réseaux de compétences et d'innovation français, tels que les pôles de compétitivité « Axelera » (chimie-environnement), « Advancity » (ville et mobilité durable) et « DREAM » (Durabilité de la ressource en eau, énergie renouvelable et milieux naturels) qui s'intéressent aux écotechnologies dans le domaine de l'eau, le Pôle Eau de Montpellier et le Pôle Alsace Lorraine (qualité des eaux continentales) ;
- ou encore les instances européennes (Water Supply and Sanitation Technology Platform, KIC climat).

SUEZ VENTURES

Créé en 2010, SUEZ Ventures est le fonds d'investissement du Groupe. Acteur de référence du *corporate venturing* dans les activités de l'eau, du recyclage et de la valorisation des déchets,et des services à la ville, SUEZ Ventures intervient en tant qu'investisseur et partenaire industriel auprès de jeunes entreprises porteuses de technologies innovantes. Ce fonds qui investit plusieurs millions d'euros par an a pour vocation de compléter la palette d'outils d'Open Innovation du Groupe en facilitant aux unités opérationnelles l'accès à des solutions innovantes pour leurs métiers.

SUEZ Ventures détecte plusieurs centaines de start-ups innovantes par an. Huit opérations d'investissements dans des PME à fort potentiel de croissance en synergie avec le Groupe ont été réalisées ainsi que des prises de participations dans les fonds d'amorçage Demeter 3 Amorçage et Demeter 6 Amorçage. De nombreuses autres collaborations partenariales ont démarré via les programmes et initiatives complémentaires du Groupe.

En mai, SUEZ Ventures a investi dans la start-up américano-australienne Optimatics, l'un des leaders mondiaux des logiciels d'optimisation des infrastructures d'eau et d'assainissement. Avec cette prise de participation, SUEZ renforce son offre de solutions digitales et complète ainsi sa gamme AQUADVANCED® par un service permettant d'optimiser la performance globale des infrastructures hydrauliques, tout au long de leur durée de vie.

En septembre, SUEZ Ventures a pris une participation minoritaire dans la start-up NextAlim, dont le savoir-faire porte sur l'utilisation d'insectes qui transforment des résidus alimentaires en protéines pour les secteurs de la nutrition animale et de la chimie verte. La mise en route de la première unité industrielle est prévue pour 2018 à Poitiers (France).

En décembre, SUEZ Ventures a investi dans le groupe ETIA au travers, d'une part, d'une participation dans ETIA et, d'autre part, dans la start-up COGEBIO aux côtés de Demeter 3A et ETIA. Ces investissements, d'un montant total de 4,2 millions d'euros, ont pour objectif d'accompagner le groupe ETIA dans son développement en France et à l'international et de créer une gamme complète de solutions pour la production d'énergie verte.

TESTS TECHNOLOGIQUES

Les « Tests Technologiques Innovation » sont un dispositif complémentaire qui permettent de tester, dans des conditions industrielles, des solutions innovantes apportées par nos partenaires qu'ils soient des start-ups, des grands groupes ou des Petites ou Moyennes Entreprises.

Cette démarche a pour avantage d'accélérer le délai de commercialisation de nouvelles solutions technologiques répondant aux besoins de nos clients, et de favoriser la mise en place de collaborations de type partenariales.

Ces tests ont déjà donné lieu à plus de 88 réalisations depuis leur mise en route fin 2010. Ils tendent à donner naissance à des offres en un temps minime et débouchent sur des collaborations commerciales effectives et fructueuses.

Parmi tous les tests réalisés en 2017, le Groupe a retenu :

- le démonstrateur de valorisation thermo-chimique des déchets plastiques avec la société ETIA, technologie innovante de pyrolyse contrôlée permettant de produire un gaz combustible (syngas) utilisable en moteur de cogénération électrique ;
- le test sur un digesteur anaérobie d'un industriel agro-alimentaire avec la société BIOENTECH, permettant d'optimiser les performances d'un méthaniseur par un meilleur pilotage des paramètres opératoires.

LES CHALLENGES

En 2017, SUEZ a consacré une part plus importante de son innovation ouverte aux challenges faisant intervenir des startups. Le Groupe a ainsi participé à la deuxième édition du challenge « DataCity », organisé par l'incubateur de startups NUMA et la Mairie de Paris, et dont nous sommes un des partenaires industriels depuis le début. Ce challenge invite des startups à imaginer des solutions destinées à répondre aux besoins à court et moyen terme des villes et de leurs habitants. Après sélection sur dossier et pitch, les start-ups retenues disposent de deux mois pour mettre au point un premier prototype *(Minimum Viable Product)*, en utilisant des données mises à leur disposition par la Ville de Paris et ses partenaires. En 2017, SUEZ s'est associé à deux projets marquants. Le premier, conduit par la start-up Craft.ai, consiste en une application mobile destinée à prédire grâce à de l'intelligence artificielle les horaires de passage des camions de collecte des ordures ménagères. Le second, mené par la start-up AID, utilise les données liées aux flux touristiques afin de fournir aux villes concernées et aux professionnels du tourisme un outil d'aide à la décision pour adapter leurs services. En 2017, DataCity s'est internationalisé et a lancé sa première édition de DataCity Casablanca avec comme partenaire Lydec.

Par ailleurs, diverses entités du Groupe organisent leurs propres hackathons, ou sont invités à participer à des hackathons organisés par des partenaires externes. Lydec a organisé en mars 2017 son premier hackathon sur le thème des nouveaux services pour la population du Grand Casablanca. En fin d'année, SUEZ Eau France a pris part au hackathon, organisé par notre partenaire l'Université de Paris-Est-Créteil. 38 collaborateurs du Groupe se sont joints à 300 étudiants pour brainstormer sur des solutions d'accès à l'eau pour l'ensemble de la planète.

11.1.2 Les réalisations marquantes en 2017

SUEZ a lancé des programmes pour répondre aux besoins de ses clients et leur proposer des solutions toujours plus innovantes. En 2017, l'écosystème innovation mis en place par SUEZ a continué de se développer à travers de nouveaux projets et de nouveaux partenariats. Le principal fait marquant de cette année fut le coup d'accélérateur donné à la transformation numérique du Groupe, par le biais de plusieurs initiatives et projets.

DIGITALISER NOTRE ENTREPRISE ET NOS SYSTEMES

Le numérique constitue un formidable levier pour répondre aux défis environnementaux et sociétaux auxquels sont confrontés nos clients. SUEZ innove pour les accompagner dans cette démarche et renforcer la performance de leurs installations.

Afin de donner une impulsion décisive à sa transformation numérique, le Groupe a créé le poste de *Chief Digital Officer* (CDO). Rapportant au Directeur Innovation, Marketing et Performance Industrielle, le CDO, a pour missions principales de :

- définir la feuille de route numérique du Groupe ;
- accélérer les projets opérationnels clés autour de la donnée, de l'Intelligence Artificielle et de l'internet des objets (IoT) ;
- connecter le Groupe aux écosystèmes numériques (incubateurs, accélérateurs, start-ups...).

DIGITALISER NOS BUSINESS (AU-DELÀ DU RECYCLAGE ET DE LA VALORISATION DES DÉCHETS)

Le monde du recyclage et de la valorisation des déchets connaît une période de transformation rapide et permanente, engendrant de nouvelles contraintes, mais également de nouvelles opportunités pour SUEZ, notamment grâce aux apports du numérique. En janvier 2017, SUEZ et l'entreprise américaine Rubicon Global ont officiellement annoncé un partenariat stratégique innovant. Ce partenariat vise à dynamiser la numérisation des activités de Recyclage & Valorisation du Groupe et à transformer la gestion des déchets dans le cadre de la ville intelligente. Pour ce faire, SUEZ s'appuie sur les technologies d'optimisation innovantes de Rubicon pour la collecte des déchets et les services de récupération durable. La combinaison du modèle

innovant de Rubicon avec l'expérience de SUEZ en matière de gestion durable des ressources va conduire au déploiement de nouvelles solutions efficaces sur les marchés européens.

En juin, Recyclage & Valorisation France a lancé Organix®, la première place de marché numérique pour les déchets organiques. Cette plate-forme innovante permet de mettre en relation les producteurs de déchets organiques (industriels de l'agro-alimentaire, coopératives, etc.) et les exploitants de méthaniseurs qui transforment ces déchets en énergie. Ils peuvent y effectuer de manière simple et sécurisée des transactions, SUEZ assurant la logistique et le transport. SUEZ s'assure également de la qualité des matières *via* un audit des producteurs et un diagnostic des flux. Disponible initialement sur les régions Bretagne, Normandie et Pays de la Loire, Organix® couvre désormais l'intégralité du territoire national et sera progressivement enrichie de nouvelles fonctionnalités.

DONNER VIE A LA VILLE DURABLE ET CONNECTÉE

En 2017, SUEZ et Bouygues Construction se sont associés dans le domaine de la ville durable et intelligente. Les deux groupes ont signé un protocole d'accord mondial pour une période initiale de trois ans, couvrant la conception et le développement de nouvelles solutions pour optimiser la gestion des ressources et favoriser un développement plus durable.

En septembre, Dijon métropole a attribué au groupement Bouygues Énergies & Services et Citelum (groupe EDF), avec SUEZ et Capgemini, le contrat pour la gestion connectée de l'espace public. Grâce aux données numériques générées par les équipements publics connectés, Dijon métropole souhaite développer une initiative unique de ville intelligente en proposant aux habitants de nouveaux services publics et une gouvernance urbaine ouverte s'appuyant sur l'*Open Data*. Il s'agit du premier projet significatif de *smart city* en France.

Par ailleurs, GRDF, Sagemcom et SUEZ ont annoncé la formation de l'Alliance WIZE pour promouvoir un standard international de l'internet Industriel des Objets. L'association, ouverte et à but non lucratif, regroupe des acteurs internationaux majeurs du secteur de l'industrie et des utilities qui soutiennent le développement des réseaux radio bas débit, longue portée, appelés WIZE. En plus des membres fondateurs, plus de 30 partenaires ont déjà exprimé leur volonté de rejoindre l'Alliance.

Dans les villes d'aujourd'hui, de plus en plus de données sont collectées, analysées et rapportées quotidiennement pour fournir des informations sur la qualité de l'eau, la qualité de l'air, le bruit, la température, etc. À l'heure actuelle, presque toutes ces données sont notées par du personnel ou de l'équipement dédiés au service concerné. En 2017, SUEZ a lancé son premier camion connecté, le « Smart Truck », capable de récupérer toutes ces données urbaines acquises quotidiennement le long des parcours de collecte des déchets, de les traiter, pour ensuite les mettre à disposition sur une plate-forme dédiée. Rennes Métropole sera la première autorité locale à déployer 2 unités pilotes de ces camions dans les prochains mois. Ces camions de collecte de nouvelle génération sont équipés de capteurs capables de mesurer la qualité de l'air ou de produire des cartes thermographiques de la ville montrant les niveaux de perte d'énergie des bâtiments.

AGIR POUR PRÉSERVER LA QUALITÉ SANITAIRE DE L'EAU

Chaque année, SUEZ co-organise avec les Universités de Lorraine (France) et Bonn (Allemagne) le Séminaire International des Doctorants Eau & Santé. Cet événement permet à des étudiants du monde entier d'échanger sur les résultats de leurs recherches (polluants d'origine hydrique, épidémiologie, microbiologie, aspects sociologiques de la gestion des risques...) avec des scientifiques internationaux de premier plan. Le « Prix SUEZ », décerné par le Comité Scientifique, vient récompenser l'étudiant dont les travaux apportent la meilleure contribution à l'amélioration de la qualité sanitaire de l'eau. En 2017, la lauréate était Terica SINCLAIR, doctorante de l'Université de Twente (Pays-Bas) pour ses travaux portant sur l'élimination des virus hydriques grâce à des membranes cationiques modifiées *(Cationically modified membranes for the removal of waterborne viruses)*.

FAVORISER L'EMERGENCE D'UNE ECONOMIE CIRCULAIRE DE L'EAU

Depuis 2013 à Barcelone, le centre de Recherche CETaqua coordonne le projet européen « LIFE WIRE » visant à favoriser la réutilisation, dans l'industrie, de l'eau usée urbaine par le biais de traitements décentralisés. Le prototype mis au point consiste en une combinaison de membranes d'ultrafiltration, d'un adsorbant de grande capacité et de membranes d'osmose inverse. Il a été utilisé dans le traitement de l'eau produite par le système de récupération de la station d'El Baix Llobregat (Barcelone) afin de répondre aux exigences de qualité de 3 partenaires industriels. La technologie a été optimisée, différentes configurations testées et les paramètres de qualité validés. Une évaluation technique et économique de sa viabilité en termes de coûts d'investissement et d'exploitation a été réalisée. Agbar travaille actuellement à la définition des stratégies opérationnelles permettant de fournir ces nouveaux services.

VALORISER LE BIOGAZ EN BIOMÉTHANE

Produit par digestion anaérobie à partir de boues d'épuration ou d'autres biodéchets, le biogaz contient environ 60 % de méthane. Lorsqu'il est épuré jusqu'à atteindre une proportion voisine de 100 % et respecter toutes les propriétés du gaz naturel, on parle alors de biométhane. Fort de son expertise dans la gestion de la chaîne de production du biogaz, SUEZ entend augmenter sa production de biogaz de 30 à 50 % d'ici à 2020 et développer pour et avec ses clients de nouvelles solutions autour du biométhane.

SUEZ a mis au point, en collaboration avec la start-up WAGA ENERGY, et avec l'accompagnement financier de l'ADEME, une nouvelle solution de valorisation du biogaz en biométhane. Cette innovation permet d'améliorer l'efficacité énergétique des installations de stockage de déchets non-dangereux (ISDND), de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre et de contribuer au développement de l'économie circulaire. Au service de la transition écologique du territoire, ce biométhane est injecté dans le réseau urbain de distribution de gaz naturel local exploité par l'opérateur national GRDF. En juin 2017, cette technologie a été mise en œuvre sur le centre de stockage de déchets exploité par SUEZ à Saint-Maximin (Oise – France).

AUGMENTER LE TAUX DE RECYCLAGE DES DÉCHETS PLASTIQUES

Aux Pays-Bas, SUEZ a créé une coentreprise nommée SK Polymers en collaboration avec le recycleur Kempenaars Recycling, dans le but de trouver une façon « intelligente » visant à résoudre durablement le problème des déchets plastiques difficiles à traiter. La demande de plastiques dépasse chaque année 50 millions de tonnes en Europe. En participant à cette joint-venture, le Groupe entend renforcer son cœur de métier dans la chaîne de recyclage des plastiques, ainsi que sa détermination à promouvoir une utilisation efficace des ressources.

SUEZ dispose sur son site du Pecq d'un laboratoire dédié à la valorisation des plastiques, PLAST'lab®. Il permet d'analyser, de tester, de caractériser les matières plastiques et de formuler, à partir de produits recyclés, de nouvelles gammes de plastiques répondant aux exigences des industriels. Ce laboratoire, unique sur le marché de la valorisation des plastiques, s'appuie sur la demande des industriels pour capter et sécuriser les matières

plastiques, optimiser leur formulation (résistance au choc, à la chaleur, etc) et produire de la matière première recyclée de haute qualité répondant au cahier des charges d'un industriel.

LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ŒUVRER POUR UNE VILLE PLUS VERTE

Un puits de carbone est un réservoir naturel ou artificiel qui accumule et stocke un composé chimique contenant du carbone pendant une période indéfinie. Conjointement développé avec la startup Fermentalg, le puits de carbone du Groupe vise à lutter contre le changement climatique en capturant du dioxyde de carbone et en produisant de l'énergie verte, sous la forme de biométhane. Après avoir présenté cette solution à la COP21, les équipes du projet « Carbon Sink » ont signé deux accords expérimentaux avec le SIAAP (autorité publique pour la collecte et le traitement des eaux usées en Île-de-France) et la ville de Paris. Un démonstrateur industriel est actuellement testé sur la station d'épuration de Colombes et un démonstrateur urbain intégré à une colonne Morris a été installé début 2017 sur la place d'Alésia à Paris.

DEVELOPPER UNE EXPERTISE EN MATIERE DE SCIENCE DE LA DONNEE

La numérisation de nos métiers induit la nécessité de traiter des quantités de données toujours plus importantes, qu'il s'agisse de données engendrées par nos propres activités (télérelève des compteurs, informations transmises par les capteurs, etc.) ou bien de celles rendues accessibles par nos parties prenantes (Open Data). Pour tirer le meilleur parti – et donc la plus grande valeur – de ces masses de données, le Groupe a décidé de renforcer ses compétences en matière de science de la donnée. Que pouvons-nous faire avec toutes les données ? Comment pouvons-nous leur donner plus de valeur pour fournir de nouveaux services à nos clients et améliorer notre performance industrielle ? Comment l'intelligence artificielle peut-elle aider à relever ces défis ? De quelle expertise et de quelles ressources humaines avons-nous besoin ? Ce sont quelques-unes des principales questions qui ont été abordées lors de la première réunion sur la science de la donnée organisée par le Groupe. Des experts de Kynapse, de la SNCF, d'Atos, de l'ENS-Paris-Saclay ont partagé leurs points de vue et leurs expériences, suscitant ainsi des échanges fructueux. Ensuite, 20 data scientists et ingénieurs ont participé à un atelier visant à construire et renforcer un pôle d'expertise, jusqu'à présent centralisé au CIRSEE.

OPTIMISER LA PERFORMANCE DES INSTALLATIONS INDUSTRIELLES PAR LE TRAITEMENT DE LA DONNEE

Les applications industrielles génèrent des quantités importantes de données de fonctionnement de nature très différente. Ces données collectées et analysées jouent un rôle essentiel dans la baisse des coûts totaux de fonctionnement des installations. Avec sa plateforme digitale de pointe InSight, mise au point par GE Water, SUEZ propose désormais à ses clients industriels de traduire leurs données souvent non traitées en information pertinente et utilisable pour optimiser et gérer efficacement la performance de leurs installations. Stockées dans un cloud sécurisé, les données sont restituées aux personnes lorsqu'elles en ont besoin et sous la forme dont elles ont besoin.

11.2 Brevets et Marques

Les actifs développés par SUEZ pour proposer à ses clients de nouveaux produits et services à forte valeur ajoutée contribuent significativement à créer de la valeur. C'est pourquoi le Groupe est particulièrement attentif au développement, à la valorisation, mais aussi à la protection de ses actifs. Qu'il s'agisse de ses marques ou de ses brevets, SUEZ s'appuie sur une politique volontariste en matière de protection de la propriété industrielle.

En 2015, SUEZ a lancé un plan d'actions propriété intellectuelle qui vise, d'une part, à se différencier par rapport à ses concurrents grâce à la protection des technologies propriétaires innovantes, et d'autre part, à défendre ses parts de marché en anticipant mieux les risques que les droits de propriété intellectuelle des tiers font peser sur la liberté d'exploitation de certaines technologies.

Ce plan d'actions se traduit par un renforcement du portefeuille de brevets du Groupe. Il concerne autant le nombre de brevets que leur qualité et leur adéquation vis-à-vis de la stratégie : ceci passe par la centralisation des dépôts de brevets au sein du département Propriété Intellectuelle du Groupe. Ce plan permet également une meilleure réactivité dans les choix et décisions de dépôt de brevet et dans la formalisation et la capitalisation du savoir-faire. Il doit également aboutir à une systématisation du recours à la documentation brevet et à l'inclusion de livrables « propriété intellectuelle » à un stade précoce de chaque projet d'innovation.

Depuis 2015, le Groupe a décidé de centraliser sa stratégie de propriété intellectuelle et de la faire superviser par un département *ad hoc*. Composé de plusieurs ingénieurs brevets qualifiés (mandataires européens), ce département assure le bon déroulement de l'ensemble du processus afin de le professionnaliser et de renforcer la capacité du Groupe à défendre sa propriété intellectuelle.

En 2017, l'ensemble du travail accompli par l'équipe depuis la création du département Propriété Intellectuelle a été récompensé par un Trophée d'Or du Droit – Édition Entreprise.

Fin 2017, l'ensemble des données brevets de GE Water a été intégré dans la base de données propriété intellectuelle de SUEZ.

11.2.1 Brevets

Le portefeuille propriété intellectuelle du Groupe comptait 1 063 brevets répartis en 337 familles (avant le rachat de GE Water). Les brevets sont répartis en quatre portefeuilles métiers transverses : Infrastructures de Traitement, Solutions Industrielles, Recyclage et Valorisation, Advanced Solutions.

Depuis l'acquisition de GE Water, la Direction de la propriété intellectuelle gère, au 31 décembre 2017, un total de 3 748 brevets actifs, représentant 829 familles de brevet actives.

En 2017, SUEZ a déposé 61 nouvelles demandes de brevet, incluant 27 demandes effectuées par le périmètre ex-GE Water. Pour le périmètre historique de SUEZ, nous pouvons mentionner des dépôts pour protéger des solutions industrielles, telles que la combinaison des technologies « Ice Pigging » et « ozone », ou encore la nouvelle génération d'ozoneur « Ozonia M ». Des méthodes de traitement avancées utilisant la technologie « Anamox » ont également été protégées. Le portefeuille Recyclage & Valorisation s'est également renforcé, avec 7 nouveaux dépôts dont une partie dédiée à des technologies de production et d'épuration de biogaz. Enfin, dans le portefeuille Advanced Solutions, on peut citer un nouveau dépôt dans la gamme « AQUADVANCED », ainsi que des dessins et modèles sur les puits de carbone urbains.

Les dépôts réalisés dans le périmètre ex-GE Water sont, pour une part importante, relatifs à l'activité chimie et concernent des produits et des dispositifs, par exemple des compositions chimiques pour traiter les eaux industrielles, ou des designs de membranes.

Dans une démarche d'optimisation, de structuration et d'alignement du portefeuille brevet avec les priorités du Groupe, un processus de revues de portefeuilles a été mis en place.

11.2.2 Marques

Pour ce qui concerne les marques institutionnelles détenues par SUEZ et ses filiales, le Groupe a poursuivi en 2017 la mise en œuvre de sa marque unique.

La marque « SUEZ » a été déposée en France en mars 2005 et a fait l'objet d'un enregistrement international en août 2005.

À côté des marques « institutionnelles », SUEZ est à fin 2017 à la tête d'un portefeuille de 1 892 marques « produits » dont 1 169 issues de l'intégration de GE Water fin 2017. Ces marques protègent des noms de produits tels que « AQUADVANCED », « Densadeg », mais également des noms de services ou encore de plateformes technologiques. En 2017, le Groupe a déposé la marque « ON'CONNECT » qui désigne une offre d'accompagnement des villes dans leur démarche de transformation numérique, « PROSOLV », marque couvrant ses produits désémulsifiants pour l'industrie, « ZEELUNG » pour son réacteur à biofilm à membrane aérée, ou encore les marques « PIPEBOARD », « MEMBOARD » ou « CHEMBOARD » qui font référence aux plateformes technologiques du CIRSEE.

12 informations sur les tendances

Les principales tendances ayant affecté les activités du Groupe depuis la clôture du dernier exercice sont décrites aux chapitres 6 et 9 du présent Document de Référence.

13 prévisions ou estimations du bénéfice

Compte-tenu de la contribution additionnelle des nouvelles activités dans le secteur « eau industrielle », d'une meilleure dynamique anticipée dans les divisions Recyclage & Valorisation Europe et International, et du nouveau plan d'actions décidé en début d'année, le Groupe réaffirme les perspectives suivantes pour l'année 2018 :

- croissance du chiffre d'affaires à change constant d'environ 9 % ;
- progression de l'EBIT d'environ 10 % à change constant avant prise en compte de l'effet de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water ;
- génération d'environ 1 milliard d'euros[1] de cash-flow libre ;
- ratio de Dette financière nette/EBITDA proche de 3x ;
- poursuite d'une politique de dividende attractive: versement en 2019 d'un dividende supérieur ou égal à 0,65 euro par action au titre du résultat 2018[2].

(1) Hors décaissements associés au plan de départ volontaire en France et hors coûts d'intégration de GE Water.
(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2019.

14 organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale

14.1 Composition des organes d'administration et de direction **174**

14.1.1 Composition du Conseil d'Administration 174
14.1.2 Organes de direction 194

14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale **195**

14.1 Composition des organes d'administration et de direction

14.1.1 Composition du Conseil d'Administration

Depuis le début de l'exercice 2017, la modification suivante est intervenue dans la composition du Conseil d'Administration :

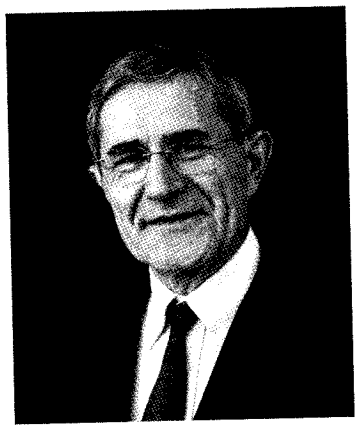
- la cooptation en qualité d'administrateur de M. Francesco Caltagirone, le 28 février 2017, en remplacement de M. Gilles Benoist, démissionnaire, jusqu'au terme du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017. Cette cooptation a été ratifiée lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

Le Conseil d'Administration est donc composé de 19 membres à la date du présent document. En outre, un représentant du Comité d'Entreprise de l'Unité Économique et Sociale de SUEZ assiste aux réunions du Conseil d'Administration.

Une information détaillée sur la composition du Conseil d'Administration figure au paragraphe 1 du rapport sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 16.4 du présent Document de Référence.

Les informations ci-dessous présentent la composition du Conseil d'Administration de la Société au 31 décembre 2017, qui comprend 19 membres, ainsi que les informations individuelles sur chacun des administrateurs de la Société (y compris les mandats ou fonctions exercés par les administrateurs de la Société au cours des cinq dernières années).

Gérard Mestrallet



69 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
ENGIE
Tour T1
1, place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris-La Défense

Principale activité :
Président du Conseil d'Administration d'ENGIE

Fonctions exercées au sein de la Société :
Président du Conseil d'Administration
Président du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
19 564 actions (dont 2 000 au titre d'un prêt consenti par ENGIE)

BIOGRAPHIE

Gérard Mestrallet, né le 1er avril 1949, est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École nationale d'administration. Après avoir occupé différents postes à la Direction du Trésor et au cabinet du Ministre de l'Économie et des Finances (J. Delors), Gérard Mestrallet entre en 1984 à la Compagnie Financière de SUEZ, en tant que chargé de missions. En 1986, il est nommé délégué général adjoint pour les affaires industrielles. En 1991, il est nommé administrateur délégué et Président du Comité de Direction de la Société Générale de Belgique. En 1995, il devient Président-Directeur Général de la Compagnie de SUEZ. Gérard Mestrallet est Président-Directeur Général de GDF SUEZ (désormais ENGIE) depuis la fusion de SUEZ avec Gaz de France le 22 juillet 2008 jusqu'au 3 mai 2016, date à laquelle il devient Président du Conseil d'Administration d'ENGIE. Il est, par ailleurs, Président de l'Association Paris EUROPLACE, Président du Conseil International du Maire de Chongqing, membre des Conseils Internationaux du Maire de Shanghai et de Pékin et Docteur *Honoris Causae* de l'Université de Cranfield (Royaume-Uni).

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

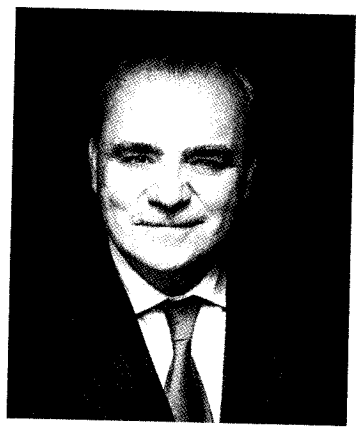
Président du Conseil d'Administration d'**ENGIE**
Administrateur de la **Société Générale**
Administrateur de la **Saudi Electricity Company** (depuis le 21 janvier 2018)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Président-Directeur Général d'**ENGIE** (jusqu'au 3 mai 2016)
Mandats dans diverses sociétés du groupe ENGIE et du groupe SUEZ
Administrateur de **Saint-Gobain** (jusqu'au 4 juin 2015)
Administrateur de **Pargesa Holding SA** (jusqu'au 6 mai 2014)
Membre du Conseil de Surveillance de **Siemens AG** (jusqu'au 31 janvier 2018)

En gras : sociétés cotées.

Jean-Louis Chaussade



66 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
SUEZ
Tour CB21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense

Principale activité :
Directeur Général de SUEZ

Fonctions exercées au sein de la Société :
Directeur Général et administrateur

Nombre d'actions SUEZ détenues :
80 619 actions
17 844 parts du FCPE SUEZ Actionnariat France acquises dans le cadre des Plans d'Actionnariat Salarié du groupe SUEZ

BIOGRAPHIE

Jean-Louis Chaussade, né le 2 décembre 1951, est Ingénieur ESTP (1976) et titulaire d'une maîtrise d'économie (Sorbonne, 1976). Il est également diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1980) et de l'AMP de la Harvard Business School (1988). Il rejoint Degrémont en 1978 et est ensuite nommé *Chief Operating Officer* de Degrémont Espagne à Bilbao en 1989. Pendant cette période, il est nommé administrateur d'Aguas de Barcelona. Par ailleurs, Jean-Louis Chaussade devient Directeur Général Exécutif de Dumez Copisa Espagne en 1992. En 1997, il est nommé *Chief Operating Officer* de Lyonnaise des Eaux en Amérique du Sud et Directeur Général Délégué de SUEZ (actuellement ENGIE) pour l'Amérique du Sud. Il devient Président-Directeur Général de Degrémont en 2000 et, en 2004, Directeur Général Adjoint de SUEZ (actuellement ENGIE) et Directeur Général Exécutif de SUEZ Environnement (actuellement SUEZ). Depuis le 23 juillet 2008, il est Directeur Général de SUEZ. Jean-Louis Chaussade est administrateur de Criteria Caixa SAU. depuis le 19 octobre 2011. Il assure la co-Présidence du Comité France Chine et est également Président du Conseil des Chefs d'entreprise France-Algérie au sein du MEDEF International. Il préside en outre le groupe « économie circulaire » au sein de l'AFEP.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Administrateur de Criteria Caixa SAU (Espagne)
Administrateur de **Kaufman & Broad** (France)
Administrateur de SUEZ Water Technologies and Solutions[1] (France)
Administrateur de l'Institut du Capitalisme Responsable
Président du Conseil d'Administration de l'Université de technologie de Compiègne
Président du Conseil d'Administration de SUEZ NWS Ltd[1] (Hong Kong)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Administrateur d'**ACEA** (Italie) (jusqu'en avril 2013)
Président du Conseil de Surveillance de l'Institut de Prospective Économique du Monde Méditerranéen (IPEMED) (jusqu'au 5 décembre 2013)
Mandats dans diverses sociétés du groupe SUEZ

En gras : sociétés cotées.
(1) Sociétés appartenant au groupe SUEZ.

Nicolas Bazire



60 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
Groupe Arnault
22, avenue Montaigne
75008 Paris

Principale activité :
Directeur Général
de Groupe Arnault SAS

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit et des Comptes, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions

BIOGRAPHIE

Nicolas Bazire, né le 13 juillet 1957, est diplômé de l'École Navale, de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration. Nicolas Bazire a été auditeur puis conseiller référendaire à la Cour des comptes. En 1993, il devient Directeur du cabinet, chargé de mission auprès du Premier Ministre Édouard Balladur. Associé-gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il en est nommé Président du Conseil des Commanditaires. Il est Directeur Général de Groupe Arnault SAS depuis 1999.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Directeur Général de Groupe Arnault SAS
Directeur Général Délégué et Représentant permanent de Groupe Arnault SAS[1]
au Conseil d'Administration de Financière Agache SA[1]
Vice-Président du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS[1]
Administrateur de LVMH Fashion Group[1], **LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA**[1], Louis Vuitton pour la création[1], Financière Agache Private Equity SA[1], Agache Développement SA[1], Europatweb SA[1], **Carrefour SA**, Groupe Les Échos SA[1] et **Atos**
Membre du Comité de Surveillance de Montaigne Finance SAS[1] et de Semyrhamis SAS[1]
Gérant de Les Chevaux de Malmain SARL
Membre du Conseil d'Administration de la SBM (Monaco)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Président de Société Financière Saint-Nivard SAS, de Tajan SA et de Go Invest SA (Belgique)
Membre du Comité de Surveillance de Lyparis SAS

En gras : sociétés cotées.
(1) Sociétés appartenant au groupe LVMH/groupe Arnault.

Miriem Bensalah-Chaqroun



55 ans
Nationalité marocaine

Adresse professionnelle :
SUEZ
Tour CB21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense

Principale activité :
Vice-Présidente – Directeur Général des Eaux Minérales d'Oulmès

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions

BIOGRAPHIE

Miriem Bensalah-Chaqroun, née le 14 novembre 1962, est titulaire d'un MBA en *International Management and Finance* de l'université de Dallas/Texas (USA) en 1986. Elle occupe divers postes à la Société Marocaine de Dépôt et de Crédit de 1986 à 1989 avant d'intégrer le groupe Holmarcom (sa holding familiale) à partir de 1990. Elle est actuellement Vice-Présidente – Directeur Général des Eaux Minérales d'Oulmès. Elle est également, depuis 2012, Présidente de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, le Patronat Marocain.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Vice-Président – Directeur Général des **Eaux Minérales d'Oulmès** (1)
Président Directeur Général de Oulmès Drinks Development (1)
Présidente du Conseil d'Administration d'Orangina Maroc
Administrateur d'Holmarcom
Administrateur de **Renault**
Administrateur et Présidente du Comité d'Audit de Bank Al Maghrib (Banque Centrale du Maroc)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Administrateur d'**Eutelsat Communications**

En gras : sociétés cotées.
(1) Sociétés appartenant au groupe Holmarcom.

Valérie Bernis



59 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
ENGIE
Tour T1
1, place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris-La Défense

Principale activité :
Vice-Présidente de la Fondation ENGIE

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur
Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité Éthique et Développement Durable

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 608 actions (dont 2 000 au titre d'un prêt consenti par ENGIE)

BIOGRAPHIE

Valérie Bernis, née le 9 décembre 1958, est diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion de Paris et de l'Université de Sciences Économiques de Limoges. Valérie Bernis fut membre du cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de la Privatisation (1986-1988), Directeur de la Communication de Cerus (1988-1993), chargée de mission pour la communication et la presse au cabinet du Premier ministre (1993-1995). Par la suite, Directeur de la Communication de la Compagnie de SUEZ (1995-1997), Directeur Délégué Communication Financière du groupe SUEZ Lyonnaise des Eaux (1997-2001), PDG de la chaîne de télévision Paris Première (1999-2004), Directeur Général Adjoint, membre du Comité Exécutif de SUEZ, en charge des Communications et du Développement Durable (2001-2008), Valérie Bernis devient en juillet 2008 membre du Comité Exécutif de GDF SUEZ, en charge des Communications et des Relations Institutionnelles (2008-2011). Entre 2011 et 2016, Valérie Bernis est membre du Comité de Direction Générale et Directeur Général Adjoint d'ENGIE (ex-GDF SUEZ) en charge des Communications, Marketing et Responsabilité Environnementale et Sociétale. Elle est Vice-Présidente de la Fondation ENGIE depuis 2010.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Administrateur d'**Atos**
Administrateur et membre du Comité des Nominations de l'**Occitane International SA**
Vice-Présidente de la Fondation d'entreprise ENGIE[1]
Administrateur de l'AROP

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Mandats dans diverses sociétés du groupe ENGIE
Membre du Conseil de Surveillance d'**Euro Disney SCA** (jusqu'au 11 janvier 2017)
Administrateur de **Cegid Group** (jusqu'en juillet 2013)
Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de **Bull** (jusqu'au 23 octobre 2013)

En gras : sociétés cotées.
(1) Société appartenant au groupe ENGIE.

Francesco Caltagirone



49 ans
Nationalité Italienne

Adresse professionnelle :
Cementir Holding SpA
200, corso di Francia
00191 Rome, Italie

Principale activité :
Président Directeur Général
de Cementir Holding SpA

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions

BIOGRAPHIE

Francesco Caltagirone Jr, né à Rome le 29 octobre 1968, a commencé à travailler au sein de l'entreprise familiale à l'âge de 20 ans. Après 6 ans passés dans le secteur du bâtiment, il intègre le Groupe Cementir en 1995, actif dans le secteur du ciment (production et distribution de ciment gris et blanc, béton prêt à l'emploi, produits de granulats et béton) et dans la gestion des déchets. Après avoir gravi les échelons au sein du groupe, il en devient Président Directeur Général en 1996, à l'âge de 27 ans. Depuis ces 20 dernières années, Francesco Caltagirone Jr est Président Directeur Général du Groupe Cementir, faisant preuve d'une excellente connaissance et d'une expérience significative au sein des secteurs du ciment et du recyclage. À travers une série de fusions-acquisitions, il a transformé une société italienne en un groupe multinational, implanté dans 17 pays et 5 continents, avec un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros et 3 600 employés.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Président du Conseil d'Administration de **Caltagirone SpA**[1] (Italie)
Directeur Général d'Aalborg Portland Holding AS[1] (Danemark)
Président Directeur Général de **Cementir Holding SpA**[1]

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Vice-Président du Conseil d'Administration de **Cimentas AS**[1] (Turquie)
Vice-Président du Conseil d'Administration de **Cimbeton AS**[1] (Turquie)
Membre du Conseil d'Administration de **Caltagirone Editore SpA**[1] (Italie)
Membre du Conseil d'Administration d'**ACEA SpA** (Italie)

En gras : sociétés cotées.
(1) Sociétés appartenant au groupe Caltagirone.

Delphine Ernotte Cunci



51 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
France Télévisions
7, esplanade Henri de France
75015 Paris

Principale activité :
Présidente de France Télévisions

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant
Présidente du Comité Éthique et Développement Durable et membre du Comité d'Audit et des Comptes

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions

BIOGRAPHIE

Delphine Ernotte Cunci, née le 28 juillet 1966, a été nommée en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 24 mai 2012. Delphine Ernotte Cunci est diplômée de l'École Centrale de Paris. Elle a rejoint le groupe France Telecom en 1989 pour y occuper divers postes fonctionnels au sein du groupe, notamment à la recherche et développement. Delphine Ernotte Cunci a ensuite poursuivi sa carrière sur des responsabilités de management commercial, comme Directrice d'agence distribution et Directrice régionale Centre Val-de-Loire, avant de devenir Directrice de la Communication et du Sponsoring France. De 2010 à août 2014, Delphine Ernotte Cunci est Directrice Générale Adjointe du groupe France Telecom/Orange et Directrice Exécutive d'Orange France, en charge des activités opérationnelles du groupe France Telecom en France. Elle est Présidente de France Télévisions depuis le 22 août 2015.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

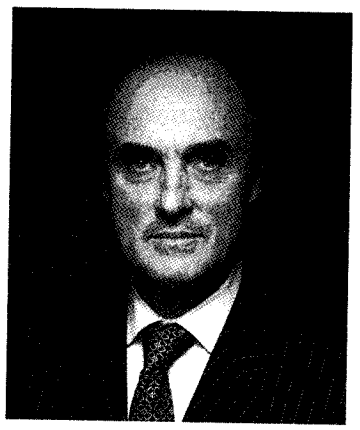
Présidente de France Télévisions
Membre du Conseil d'Administration de l'École Centrale de Paris
et de l'établissement culturel Le Cent-Quatre
Présidente du Conseil d'Administration de l'École Nationale Supérieure
de la Photographie d'Arles

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Directrice Générale Adjointe du groupe France Telecom/**Orange**
et Directrice Exécutive d'Orange France

En gras : sociétés cotées.

Lorenz d'Este



62 ans
Nationalité belge

Adresse professionnelle :
COBEPA
Rue de la Chancellerie, 2
1000 Bruxelles
Belgique

Principale activité :
Associé gérant de E. Gutzwiller & Cie

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant
Président du Comité des Rémunérations,
Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité Éthique et Développement Durable

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 139 actions

BIOGRAPHIE

Lorenz d'Este est né le 16 décembre 1955. Après des études à l'Université de Saint-Gall en Suisse, il a obtenu une maîtrise en sciences économiques et politiques à l'Université d'Innsbruck en Autriche. Lorenz d'Este a rejoint la banque suisse E. Gutzwiller & Cie en 1983. Successivement fondé de pouvoir puis Directeur, il est associé gérant *(partner)* d'E. Gutzwiller & Cie, Banquiers depuis 1990. Il est par ailleurs administrateur de Six Group en Suisse.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

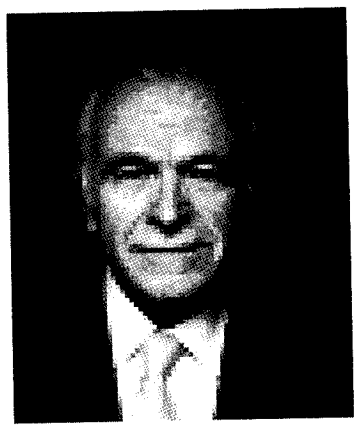
En cours

Administrateur de Six Group (Suisse)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

—

Isidro Fainé Casas



75 ans
Nationalité espagnole

Adresse professionnelle :
La Caixa
Avenida Diagonal 621-629
Torre 2 – Piso 11
08028 Barcelone
Espagne

Principale activité :
Président de Criteria Caixa

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur et membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions

BIOGRAPHIE

Isidro Fainé Casas, né le 10 juillet 1942, est Président du *Board of Trustees* de la Fondation bancaire La Caixa et Président de Criteria Caixa. Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques, d'un certificat en administration des affaires (ISMP) de l'Université de Harvard et d'un diplôme en Haute Gouvernance de l'IESE Business School. Il est membre de l'Académie royale de l'économie et des finances et de l'Académie royale de docteurs. Il a commencé sa carrière professionnelle dans le secteur bancaire comme Directeur des Investissements pour la Banco Atlántico en 1964, puis il devient Directeur Général de la Banco de Asunción au Paraguay en 1969. Il retourne, par la suite, à Barcelone, pour occuper diverses responsabilités au sein d'entités financières : Directeur du Personnel chez Banca Riva y García (1973), Conseiller et Directeur Général de Banca Jover (1974) et Directeur Général de Banco Unión (1978). En 1982, il rejoint La Caixa comme Directeur Général Adjoint, occupant diverses responsabilités. En avril 1991, il est nommé Directeur Général Exécutif Adjoint puis, en 1999, Directeur Général de cette banque, dont il assure la présidence de juin 2007 à juin 2014. Isidro Fainé Casas est Président de Gas Natural, Vice-Président de Telefónica et administrateur de The Bank of East Asia. Il occupe actuellement la Présidence de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (Confédération espagnole des caisses d'épargne) et est Président de l'European Savings Banks Group (ESBG) et Vice-Président du World Savings Banks Institute. Il est également Président de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (Confédération espagnole des dirigeants), de la section espagnole du Club de Roma (Club de Rome) et du Círculo Financiero (Cercle financier). Il est également membre du *Board of Trustees* du Museo Nacional del Prado.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Président du *Board of Trustees* de la Fondation bancaire « La Caixa »
Président de Criteria Caixa[1]
Vice-Président de **Telefónica**[1]
Président de **Gas Natural**[1]
Administrateur de **The Bank of East Asia**[1]

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Président de **CaixaBank**[1]
Administrateur de **Grupo Financiero Inbursa** et de **Banco BIP**[1]
1er Vice-Président de **Repsol**[1]
1er Vice-President de **Abertis**[1]
2e Vice-Président de Sociedad General de Aguas de Barcelona

En gras : sociétés cotées.
(1) Sociétés appartenant au groupe « La Caixa » ou dans laquelle La Caixa détient une participation.

Judith Hartmann



48 ans
Nationalité autrichienne

Adresse professionnelle :
ENGIE
Tour T1
1, place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris-La Défense

Principale activité :
Directeur Général Adjoint d'ENGIE en charge des Finances et de la supervision des BU Amérique du Nord et Royaume-Uni

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur et membre du Comité d'Audit et des Comptes

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions (au titre d'un prêt consenti par ENGIE)

BIOGRAPHIE

Judith Hartmann, de nationalité autrichienne, est diplômée d'un Master en International Business Administration et d'un Doctorat en Économie de WU Vienna University of Business Administration & Economics. Elle a commencé sa carrière en 1993 au Département Transport du gouvernement canadien à Ottawa. En 1997, elle a intégré la Direction Financière de la compagnie Walt Disney Europe en France. En 2000, elle a rejoint GE où elle a exercé différentes fonctions pendant 12 ans : d'abord au sein de la fonction financière de GE Healthcare Europe en France puis au siège de GE Healthcare aux États-Unis, avant de devenir en 2004 Directeur Financier d'une filiale de GE Healthcare puis en 2007 de GE Water Europe, Moyen-Orient & Afrique (GE Energy) en Belgique. Nommée en 2009 Directeur Financier au Brésil, elle devient ensuite *Chief Executive Officer* de GE Healthcare Amérique Latine. En 2011, elle devient finalement Directeur Financier de GE Allemagne. En 2012, elle est nommée Directeur Financier et membre du Comité de Direction du groupe allemand Bertelsmann et Administratrice non-exécutive du groupe RTL, Membre du Conseil d'Administration de Penguin Random House LLC et de Gruner & Jahr AG & Co KG jusqu'à fin 2014. En 2015, elle rejoint ENGIE en tant que Directeur Général Adjoint en charge des Finances. Puis en 2016, elle est nommée Directeur Général Adjoint d'ENGIE en charge des Finances et de la supervision des BU Amérique du Nord et Royaume-Uni. Elle est aussi administrateur non-exécutif d'UNILEVER.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Administrateur non exécutif d'**Unilever** (Grande-Bretagne)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Administrateur de Penguin Random House LLC (États-Unis) et de Gruner & Jahr AG & Co KG (Allemagne)
Administrateur non exécutif du Groupe **RTL**

En gras : sociétés cotées.

Isabelle Kocher



51 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
ENGIE
Tour T1
1, place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris-La Défense

Principale activité :
Directeur Général
et administrateur d'ENGIE

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur
Membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
4 100 actions (dont 2 000 au titre d'un prêt consenti par ENGIE)

BIOGRAPHIE

Isabelle Kocher, née le 9 décembre 1966, a été cooptée en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 7 février 2012 (cooptation ratifiée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2012). Isabelle Kocher est diplômée de l'École Normale Supérieure (ENS-Ulm) et membre du Corps des Mines. En 1997, elle est en charge du budget des télécommunications et de la défense au ministère de l'Économie. Isabelle Kocher est conseillère pour les affaires industrielles au cabinet du Premier ministre de 1999 à 2002. En 2002, elle rejoint le groupe SUEZ où elle occupera diverses fonctions (de 2002 à 2005, au département Stratégie et Développement ; de 2005 à 2007, Directeur de la Performance et de l'Organisation ; de 2007 à 2008, Directeur Général Délégué de Lyonnaise des Eaux ; de 2009 à octobre 2011, Directeur Général de Lyonnaise des Eaux, en charge du développement de l'eau en Europe). D'octobre 2011 à novembre 2014, elle est Directeur Général Adjoint d'ENGIE en charge des Finances, puis ensuite Directeur Général Délégué en charge des Opérations et administrateur d'ENGIE. Elle est Directeur Général d'ENGIE depuis le 3 mai 2016.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

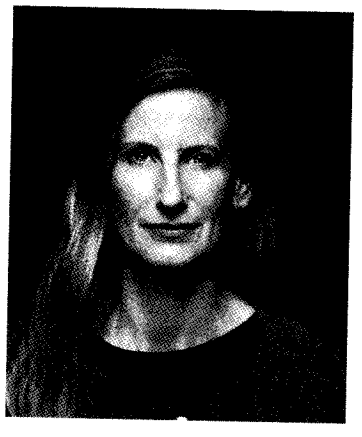
Directeur Général et administrateur d'**ENGIE**
Présidente d'Electrabel[1] (Belgique), Administrateur d'**Axa**
et de la Fondation d'entreprise ENGIE[1]

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Mandats dans diverses sociétés du groupe ENGIE
Directeur Général Délégué d'**ENGIE** (jusqu'au 3 mai 2016) – France
Vice-Président d'Electrabel[1] (jusqu'au 26 avril 2016) – Belgique

En gras : sociétés cotées.
(1) Sociétés appartenant au groupe ENGIE.

Ines Kolmsee



47 ans
Nationalité allemande

Adresse professionnelle :
Aperam 12C, rue Guillaume Kroll
L-1882 Luxembourg

Principale activité :
CEO, Division Services & Solutions, Aperam

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions

BIOGRAPHIE

Ines Kolmsee, née le 4 avril 1970, a été nommée en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 22 mai 2014. Ines Kolmsee, détient plusieurs diplômes d'ingénieur (TU Berlin, Allemagne et École des Mines de Saint-Étienne, France), ainsi qu'un diplôme MBA (Business School INSEAD – France/Singapour). De 2004 à 2014, elle a été *Chief Executive Officer* de SKW Stahl-Metallurgie Group, un spécialiste chimique déployant des activités dans le monde entier. En 2010, elle fonde sa propre entreprise dans le secteur de l'électrification rurale. En mai 2015, elle rejoint EWE AG, une des plus grandes entreprises dans le secteur de l'énergie en Allemagne en tant que *Chief Technology Officer* (CTO) puis se concentre sur sa propre entreprise, Smart Hydro Power GmbH. En octobre 2017, elle est nommée *Chief Executive Officer* (CEO) de la division Services & Solutions d'Aperam. Elle est également administrateur d'Umicore SA. Auparavant, elle a occupé plusieurs fonctions, parmi lesquelles celle de Directeur Financier chez Arques Industrie AG.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Administrateur de Smart Hydro Power GmbH (Allemagne)
Administrateur d'**Umicore SA** (Belgique)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Membre du *Management Board* en charge de la division Technology de EWE AG (2015-2016)
Membre du Conseil de Surveillance de **Fuchs Petrolub AG** (de 2011 à 2015)
Membre du Conseil de Surveillance de **Deutsche Telekom** (2015)
Chief Executive Officer de **SKW Stahl-Metallurgie Group** (de 2004 à 2014)

En gras : sociétés cotées.

Anne Lauvergeon



58 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
ALP
13, rue du Docteur Lancereaux
75008 Paris

Principale activité :
Président Directeur Général d'ALP SA

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant
Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance et membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 570 actions

BIOGRAPHIE

Anne Lauvergeon, née le 2 août 1959, Ingénieur en chef des Mines, est ancienne élève de l'École Normale Supérieure et agrégée de sciences physiques. Elle a débuté en 1983 dans la sidérurgie chez Usinor. En 1984, elle est chargée d'étudier au CEA les problèmes de sûreté chimique en Europe. De 1985 à 1988, elle est en charge de l'administration du sous-sol en Île-de-France. En 1988, elle devient adjointe du Chef de service du Conseil général des mines. En 1990, Anne Lauvergeon est nommée Chargée de mission pour l'Économie Internationale et le Commerce extérieur à la Présidence de la République, puis en 1991, devient Secrétaire Général Adjoint à la Présidence de la République et Sherpa du Président de la République pour l'organisation des sommets internationaux (G7/G8). En 1995, elle est Associé-Gérant de Lazard Frères. En mars 1997, Anne Lauvergeon rejoint le groupe Alcatel comme Directeur Général Adjoint d'Alcatel Télécom. En 1998, elle entre au Comité Exécutif du groupe Alcatel. Elle supervise l'ensemble des activités internationales du groupe et est en charge du secteur des Participations Industrielles du Groupe dans la défense, l'énergie, les transports et le nucléaire (Thomson, CSF, Alstom, Framatome). De juin 1999 à juillet 2011, elle est Président-Directeur Général de la COGEMA (devenu Areva NC). Elle fonde Areva en juin 2001. De juillet 2001 à juin 2011, elle est Présidente du Directoire du groupe Areva. Depuis 2011, Anne Lauvergeon est Présidente d'ALP SA, société de conseils et services. En 2013, Anne Lauvergeon a été nommée Présidente de la Commission Innovation 2030. En 2014, elle est Présidente du Conseil d'Administration de Sigfox. De 2015 à 2017, elle est Présidente du Conseil d'Administration de BoostHeat.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

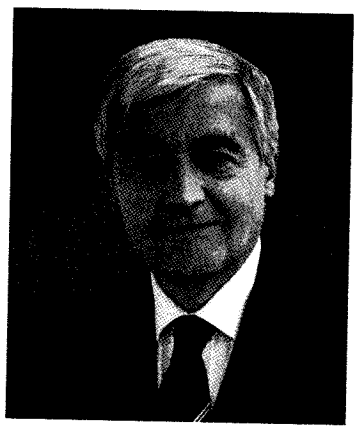
Administrateur d'**American Express** (États-Unis), **Rio Tinto** (Australie), **Koç Holding** (Turquie)
Présidente du Conseil d'Administration de Sigfox
Président-Directeur Général d'ALP SA

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Présidente du Conseil d'Administration de BoostHeat (jusqu'au 29 septembre 2017)
Administrateur d'**Airbus** (jusqu'en mai 2016)
Administrateur de **Total** (jusqu'au 29 mai 2015)
Administrateur de **Vodafone** (jusqu'en juillet 2014)

En gras : sociétés cotées.

Pierre Mongin



63 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
ENGIE
Tour T1
1, place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris-La Défense

Principale activité :
Directeur Général Adjoint,
Secrétaire Général d'ENGIE

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur
Membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions au titre d'un prêt consenti par ENGIE

BIOGRAPHIE

Pierre Mongin, né le 9 août 1954, est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de Paris I et diplômé de Sciences Po Paris et de l'École nationale d'administration (promotion Voltaire). En 1980 il occupe des postes de Sous-Préfet dans les départements de l'Ain, de l'Ariège et des Yvelines. En 1984 il devient Conseiller technique pour la Police Nationale au sein du ministère de l'Intérieur, puis Conseiller du ministre de l'Intérieur pour les collectivités locales, et enfin Directeur de cabinet du ministre délégué pour les Collectivités locales. Il est en charge des affaires administratives et financières, et des relations avec le Conseil de Paris au sein de la Préfecture de Police de Paris de 1988 à 1993. En 1993 il est Chef de Cabinet du Premier ministre Édouard Balladur et Conseiller pour les DOM TOM. Il est nommé Préfet en avril 1993. Il devient Préfet d'Eure-et-Loir, Préfet de Vaucluse, puis Préfet de la région Auvergne et Préfet du Puy-de-Dôme de 1995 à 2004, où il devient Directeur de cabinet du ministre de l'Intérieur, puis en 2005 Directeur de cabinet du Premier ministre. De 2006 à 2015, il est Président-Directeur Général de la RATP. Il est Directeur Général Adjoint et Secrétaire Général d'ENGIE depuis le 1er juillet 2015.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

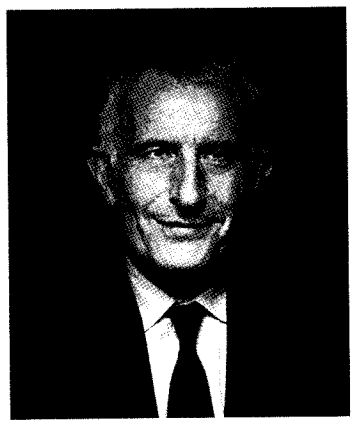
Administrateur d'ENGIE Énergie Services[1],
de la Fondation d'entreprise ENGIE (France)[1] et d'Electrabel (Belgique)[1]
Administrateur de CMA-CGM
Membre du Conseil d'Orientation du domaine de Chambord

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Président-Directeur Général de la RATP (2006 à 2015)

(1) Sociétés appartenant au groupe ENGIE.

Guillaume Pepy



59 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
SNCF
2, place aux Étoiles
93633 La Plaine-Saint-Denis

Principale activité :
Président du Directoire de la SNCF

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit et des Comptes et membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 087 actions

BIOGRAPHIE

Guillaume Pepy, né le 26 mai 1958, est ancien élève de l'École nationale d'administration et Maître des requêtes au Conseil d'État. Guillaume Pepy a occupé diverses fonctions, tant au sein de la SNCF (Directeur des Grandes Lignes, puis Directeur des Investissements, de l'Économie et de la Stratégie, puis depuis 2003 Directeur Général Exécutif) qu'au sein de cabinets ministériels (Conseiller technique au cabinet de Michel Charasse, puis Directeur de cabinet de Michel Durafour, puis Directeur de cabinet de Martine Aubry). Depuis le 26 février 2008, Guillaume Pepy est Président-Directeur Général puis Président du Directoire de la SNCF.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

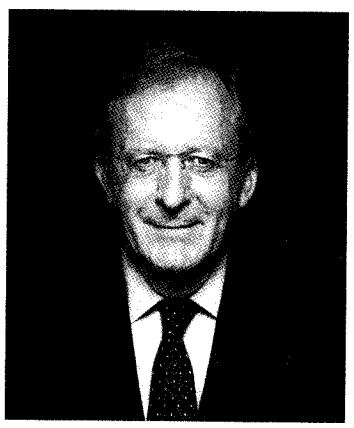
Président du Directoire de la SNCF
Président-Directeur Général de SNCF Mobilités[1]
Membre du Conseil de Surveillance de Systra[1]

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Mandats dans diverses sociétés du groupe SNCF

(1) Sociétés appartenant au groupe SNCF.

Jérôme Tolot



66 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
ENGIE
Tour T1
1, place Samuel de Champlain
92930 Paris-La Défense Cedex

Principale activité :
Administrateur de sociétés

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur

Nombre d'actions SUEZ détenues :
28 093 actions (dont 2 000 au titre d'un prêt consenti par ENGIE)

BIOGRAPHIE

Jérôme Tolot, né le 4 janvier 1952, est diplômé de l'INSEAD, de l'Institut d'études politiques de Paris et est titulaire d'un DESS d'économie. Jérôme Tolot a rejoint la Lyonnaise des Eaux en 1982 en qualité de contrôleur financier, après avoir débuté sa carrière au sein du cabinet de conseil McKinsey et de la banque Indosuez. Successivement Directeur Général Adjoint Finances et Développement de Degrémont, puis administrateur Directeur Général des groupes GTM et Vinci, Président-Directeur Général de Sita. En 2002, il est nommé Directeur Général Adjoint et membre du Comité Exécutif de SUEZ. En 2005, il est nommé administrateur et Directeur Général de SUEZ Énergie Services devenue ENGIE Énergie Services. En juillet 2008, il devient membre du Comité Exécutif d'ENGIE, puis, en 2011, membre du Comité de Direction Générale et Directeur Général Adjoint d'ENGIE, dont il a assuré la supervision des entités en Europe, hors activités régulées et activités globales, du 1er janvier au 31 décembre 2016.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

Président du Conseil d'Administration de la Société Monégasque de l'Électricité et du Gaz – SMEG[1] (Monaco)
Directeur Général des Chantiers du cardinal

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Mandats dans diverses sociétés du groupe ENGIE

(1) Sociétés appartenant au groupe ENGIE.

Administrateurs représentant les salariés

Enric Xavier Amiguet i Rovira



49 ans
Nationalité espagnole

Adresse professionnelle :
SUEZ
Tour CB21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense

Principale activité :
Développement de projets au sein du département de Marketing de SUEZ Spain

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur élu par les salariés (désigné par le Comité d'Entreprise Européen) et membre du Comité Éthique et Développement Durable

Nombre d'actions SUEZ détenues :
63 actions
41,36 parts du FCPE SUEZ Shareholding international

BIOGRAPHIE

Enric Amiguet i Rovira, né le 21 novembre 1968, est diplômé de l'École catalane de Relations Publiques, de l'ESIC (Business & Marketing School), est titulaire d'un *Executive MBA* à la Escuela de Alta Direccion y Administracion (EADA) et a également suivi différentes formations à l'IFA. Il est entré chez Aguas de Barcelona en 1996, où il a occupé diverses fonctions. Il a d'abord été chargé de questions de protocole et de relations publiques et presse au sein du cabinet du Président. En 2002, il a rejoint le département sécurité où il s'est occupé de la relation clients. Il a ensuite travaillé au département du marketing corporatif, particulièrement en matière digitale et environnementale. Depuis 2010, il exerce des fonctions de développement de projets au sein du département de gestion de la clientèle. Il développe actuellement des projets au sein du département Marketing Corporatif de SUEZ Spain.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

—

Expirés au cours des 5 derniers exercices

—

Agatta Constantini



53 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
SUEZ
Tour CB21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense

Principale activité :
Gestionnaire de projets au sein de SUEZ

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur élu par les salariés (désignée par le Comité de Groupe France), membre du Comité des Rémunérations et du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
137 actions
155,9 parts du FCPE SUEZ Actionnariat France

BIOGRAPHIE

Agatta Constantini, née le 23 février 1965, est titulaire d'un brevet d'études professionnelles en secrétariat et communication. Elle est entrée chez Lyonnaise des Eaux en 1993, en tant qu'hôtesse d'accueil. Elle y a ensuite occupé un poste de standardiste au central radio. Elle a participé à la création de l'ordonnancement du réseau en 1999 et y a exercé différentes fonctions jusqu'en 2007. Elle a été nommée responsable de magasin en 2007, puis technicien supérieur achats en 2008. Agatta Constantini est actuellement gestionnaire de projets au sein de SUEZ.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

—

Expirés au cours des 5 derniers exercices

—

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Guillaume Thivolle



58 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
SUEZ
Tour CB 21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La- Défense

Principale activité :
Directeur de Projet
au sein de la Direction des
Ressources Humaines Groupe
(Direction de la Formation)

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur salarié-actionnaire,
membre du Comité d'Audit et des Comptes

Nombre d'actions SUEZ détenues :
38 actions
446,5 parts du FCPE SUEZ
Actionnariat France

BIOGRAPHIE

Guillaume Thivolle est né le 16 juillet 1959. Diplômé de l'École Supérieure d'Administration des Entreprises (Paris), il a travaillé dans plusieurs groupes industriels : Pernod Ricard, Grosfillex, Alcatel avant de rejoindre les marchés de l'Environnement successivement au sein de GLS et du groupe IRH Ingénieur Conseil. Il a intégré les équipes de Degrémont en janvier 2011 et a été ensuite en charge, au sein du groupe SUEZ, de la Direction du Développement de Traitement de l'Eau Services. Il est désormais Directeur de Projet à la Direction des Ressources Humaines du groupe SUEZ.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

—

Expirés au cours des 5 derniers exercices

—

Dans le cadre de la déclaration d'intérêts devant être effectuée annuellement par les administrateurs de la Société en application du Code de bonne conduite relatif à la prévention des abus de marché, tel que modifié en 2016, aucun des membres du Conseil d'Administration n'a déclaré à la Société :

- avoir de lien familial avec les autres membres du Conseil d'Administration de la Société (et ce y compris le Directeur Général) ;
- avoir fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- avoir participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ;
- avoir fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- avoir été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

14.1.2 Organes de direction

Pour mener à bien sa mission, le Directeur Général est assisté d'un Comité de Direction, instance de réflexion et de décision, qui examine les principales décisions et orientations du Groupe et se réunit tous les 15 jours. La composition du Comité de Direction a été modifiée en 2018 et comprend, au 19 mars 2018, neuf membres aux côtés de M. Jean-Louis Chaussade :

Jean-Marc Boursier, né le 5 octobre 1967, a travaillé en tant que Commissaire aux comptes pour Mazars à Paris et à Londres entre 1993 et 1999. Jean-Marc Boursier est ingénieur Civil de Telecom SudParis et titulaire d'un mastère en finance internationale de l'École des hautes études commerciales (HEC Paris). Il a rejoint le groupe SUEZ en 1999 en tant que contrôleur financier de Sita France (devenu SUEZ RV France). Il est devenu Directeur du Contrôle Financier de Sita (devenu SUEZ) en 2000 puis Directeur du Contrôle Financier et des Fusions-Acquisitions de Sita (devenu SUEZ) en 2001 et enfin Directeur de la Planification et du Contrôle de SUEZ en 2002. Il a été nommé Directeur Financier de SUEZ en 2004 puis Directeur Général Adjoint en charge des Finances, des Achats, de Safege, la filiale d'ingénierie de SUEZ, ainsi que du pilotage des plans d'amélioration de la performance en avril 2013. En septembre 2015, il est nommé Directeur Général Adjoint Groupe en charge de l'activité Recyclage et Valorisation Europe. Depuis le 1er mars 2018, il est Directeur Général Adjoint en charge des Finances et des activités de Recyclage et Valorisation en Europe du Nord (Royaume-Uni, Allemagne, Benelux et Suède).

Isabelle Calvez, née le 1er mars 1965, est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Elle a débuté sa carrière dans le groupe Thomson-CSF devenu Thalès, où elle a eu un parcours à la fois dans les ressources humaines et dans les opérations, où elle a été nommée Directrice de la Stratégie et des Coopérations Internationales des Activités de Guerre Electronique des Communications. En 2000, Isabelle Calvez a rejoint le groupe Canal+ en tant que Directrice des Ressources Humaines de Canal+ Technologies et Directrice du Développement Ressources Humaines du groupe. Elle est ensuite nommée, en 2003, Directrice des Ressources Humaines France et Benelux d'Accenture et, en 2007, Directrice des Ressources Humaines groupe de Groupama. En 2012, elle est nommée Directrice des Ressources Humaines de Carrefour France. Le 18 avril 2017, Isabelle Calvez a rejoint SUEZ comme Directrice des Ressources Humaines du Groupe.

Bertrand Camus, né le 9 février 1967, est diplômé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Il a exercé diverses fonctions au sein de la division Financement de projets de BNP Paribas, avant de rejoindre le groupe SUEZ en 1994. Il a été Directeur opérationnel de la filiale Aguas Andinas des années 2000 à 2006, puis Directeur de l'Audit Interne de SUEZ. De 2008 à 2015, il est Directeur Général de United Water et Suez North America. En 2015, il est nommé Directeur Général Adjoint de la Division Eau Europe avant d'être nommé en 2018 Directeur Général Adjoint en charge des zones Afrique, Moyen Orient, Inde, Asie et Australie-Pacifique.

Christophe Cros, né le 3 août 1959, a été magistrat à la Cour des comptes (1985-1989), puis Directeur de l'Organisation Financière du Centre National des Caisses d'Épargne. Ancien élève de l'École nationale d'administration, il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise d'économie de l'Université de Paris I. Il a rejoint le groupe SUEZ en 1991 dont il est devenu Directeur des Financements et de la Trésorerie en 1993. Il a été Directeur Général Délégué puis PDG de Crédisuez de 1995 à 1998, la division regroupant l'ensemble des activités immobilières du Groupe. Il a été nommé Directeur Général Délégué de Sita (devenu SUEZ) en 1999, responsable de toutes les activités en Europe en 2002, Directeur Général Délégué de SUEZ en 2004, et Directeur Général de Sita France (devenu SUEZ RV France) en 2007. En avril 2013, Christophe Cros est nommé Directeur Général Adjoint en charge de l'activité Recyclage et Valorisation Europe. En septembre 2015, il est nommé Directeur Général Adjoint Groupe en charge des Finances. Depuis octobre 2017, il est Président de Water Technologies & Solutions (WTS) regroupant l'activité de GE Water & Process Technologies acquise en 2017 et les activités de services industriels de SUEZ. Il assure la relation avec le partenaire CDPQ (Caisse des Dépôts et Placements du Québec), la bonne intégration de l'activité au sein du Groupe, ainsi que la mise en œuvre des synergies. Il appuie Heiner Markhoff, CEO de WTS.

Marie-Ange Debon, née le 18 mai 1965, est diplômée d'HEC et de l'ENA, et titulaire d'une maîtrise de droit. Marie-Ange Debon a débuté en 1990 comme magistrat à la Cour des comptes. Elle a ensuite rejoint France 3 en tant que Directrice de la Gestion puis Directrice Générale Adjointe, en charge des Ressources. En 1998, elle intègre le groupe Thomson au poste de Directeur Financier Adjoint, puis à compter de juillet 2003 de Secrétaire Général. En 2008, elle rejoint SUEZ en tant que Secrétaire Général responsable du juridique et de l'audit et, prend également en 2009 la responsabilité des Projets Eau et Propreté, des Systèmes d'Information, des Risques/Investissements, des Assurances et des Achats. Elle est administrateur et membre du Comité d'Audit de Technip depuis 2010. Elle a également été membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers de 2008 à 2014 et Présidente de la Commission Droit de l'Entreprise du MEDEF de 2009 à 2013. En avril 2013, Marie-Ange Debon est nommée Directeur Général Adjoint Groupe en charge de l'International. Depuis le 19 mars 2018, elle est Directeur Général Adjoint en charge de la France, de l'Italie et de l'Europe Centrale.

Angel Simon, né le 9 novembre 1957, est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie civil *(Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos)* de l'Universidad Politécnica de Barcelone (promotion 1980) et d'un MBA en gestion d'entreprise de l'ESADE. De 1989 à

1995, il a été Directeur de l'Agglomération de Barcelone. Il a rejoint Agbar en 1995 en tant que représentant du Groupe au Portugal avant d'être nommé, en 1998, Directeur Général pour l'International de la division Eau et Assainissement. En 1999, il a pris la Direction d'Aguas Andinas, SA au Chili, l'une des plus grandes entreprises d'assainissement d'Amérique latine qui fournit des services à plus de 6 millions d'habitants de Santiago et son agglomération. En 2002, il a été nommé Directeur Général de Aguas de Barcelona et de la division Eau et Assainissement du groupe Agbar avant d'accéder, en septembre 2004, au poste de Directeur Général du groupe Agbar. Depuis juin 2010, Angel Simon occupe le poste de Président d'Aguas de Barcelona (Agbar). Forte de plus de 140 ans d'existence, cette holding qui regroupe plus de 150 entreprises exerce ses activités dans le domaine du grand cycle de l'eau. Suite à son expansion sur la scène internationale (Chili, Royaume-Uni, Pérou, Colombie, Algérie, Cuba et Mexique), Agbar offre ses services à plus de 37 millions d'habitants à travers le monde. Angel Simon est également le Président d'Aqualogy, la marque de solutions intégrées de l'eau lancée par Agbar. En avril 2013, Angel Simon est nommé Directeur Général Adjoint Groupe en charge de l'activité Eau Europe. Depuis le 19 mars 2018, il est Directeur Général Adjoint en charge de l'Espagne et des zones Amérique du Nord et Amérique Latine.

Jean-Yves Larrouturou, né le 17 octobre 1961, est diplômé de l'École Centrale Paris et de l'École nationale d'administration. Il a commencé sa carrière dans l'Administration puis a occupé différents postes au ministère de l'Économie et des Finances. En 2003, il rejoint le groupe France Télécom Orange dont il a été Secrétaire Général et Directeur Général Adjoint. Le 3 juin 2013, Jean-Yves Larrouturou est nommé Secrétaire Général du groupe SUEZ. En avril 2016, il est nommé Directeur Général Adjoint de SUEZ en charge d'une Direction rassemblant le Secrétariat Général, les Villes durables, SUEZ Consulting, Marchés et Grands comptes Chimie Pharmacie, l'Innovation et la Performance Industrielle, ainsi que les Achats et l'Informatique. Depuis le 1er mars 2018, il a également pris la responsabilité des Grands Comptes industriels.

Denys Neymon, né le 18 juin 1960, a travaillé pendant dix ans dans le secteur de la construction (Groupe Bouygues) en tant que Directeur des Ressources Humaines. En 2002, Denys Neymon a rejoint le Groupe en tant que Directeur des Ressources Humaines de Degrémont. Il est diplômé en droit (1983) et en ressources humaines (1984). En 2004, il est nommé Directeur des Ressources Humaines de SUEZ. Depuis le 1er septembre 2015, il est Directeur Général de la *Global Business Line* Infrastructures de Traitement Eau et Déchets.

Frédérique Raoult, née le 13 juillet 1966, est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise d'histoire. Elle a occupé diverses fonctions de communication au sein du Groupe dans le domaine de l'environnement. En 1997, elle a rejoint Degrémont en tant que Directrice de la Communication. Directrice de la Communication de SUEZ depuis 2004, Frédérique Raoult est membre du Comité de Direction de SUEZ depuis le 1er janvier 2009. En avril 2013, Frédérique Raoult est nommée Directeur du Développement Durable et de la Communication Groupe.

La Société est également dotée d'un Comité Exécutif, qui est une instance de management et d'animation des activités du Groupe qui se réunit environ tous les deux mois. Il est composé de 26 membres à compter du 19 mars 2018 : les dix membres du Comité de Direction et 16 Directeurs Généraux des principales *business units* et représentants des fonctions supports. Sa composition détaillée est accessible sur le site internet de la Société (www.suez.com).

14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale

La Société a mis en place différents mécanismes pour prévenir tout conflit entre les intérêts privés des administrateurs et ceux de la Société.

Ainsi, la Charte de l'administrateur (annexée au Règlement intérieur du Conseil d'Administration) prévoit que tout administrateur doit informer le Conseil d'Administration de tout conflit d'intérêts, même potentiel, dans lequel il pourrait être, directement ou indirectement, impliqué. Dans le cas où un administrateur ne peut éviter d'être en situation de conflit d'intérêts, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a adopté en 2012 un Code de bonne conduite relatif à la prévention des abus de marché, mis à jour en 2016 afin notamment de prendre en compte les dispositions du Règlement (UE) n° 596/2014. Ce code :

- fixe les procédures internes d'identification des informations privilégiées et, le cas échéant, de décision de différer la publication d'une telle information ;
- rappelle les dispositions légales et réglementaires en matière de délit et manquement d'initié et les règles applicables à la liste d'initiés de la Société ;
- fixe les fenêtres négatives pendant lesquelles les membres du Conseil d'Administration, du Comité de Direction, du Comité Exécutif et certains cadres dirigeants ayant un accès aux informations financières de la Société avant leur publication ne doivent pas procéder à des opérations sur les titres de la Société, soit :
  - une période de 30 jours précédant la publication des résultats annuels et semestriels de la Société, jusqu'au surlendemain de ladite publication, et
  - une période de 15 jours précédant la publication des résultats des 1er et 3e trimestres de la Société, jusqu'au surlendemain de ladite publication ;
- rappelle l'obligation pour les mandataires sociaux et certains hauts responsables du Groupe de déclarer les opérations réalisées sur les titres de la Société ;
- prévoit l'obligation pour les administrateurs d'effectuer annuellement une déclaration d'intérêts dans laquelle ils doivent notamment indiquer s'ils sont en situation de conflit d'intérêts potentiel entre leurs devoirs à l'égard de la Société et d'autres devoirs ou intérêts privés.

Dans le cadre de la déclaration d'intérêts annuelle faite par chacun des administrateurs à fin 2017, aucun des membres du Conseil d'Administration (y compris le Directeur Général) n'a déclaré à la Société être en conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs à l'égard de la Société et d'autres devoirs ou intérêts privés.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du présent Document de Référence, de contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration, ainsi que le Directeur Général, à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales, prévoyant l'octroi d'avantages à terme.

15 rémunération et avantages

15.1 Rémunération et avantages en nature **198**

15.1.1 Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général 198
15.1.2 Rémunération totale du Directeur Général 201
15.1.3 Rémunération des membres du Comité de Direction 203
15.1.4 Rémunération des administrateurs 203
15.1.5 Plans de rémunération long terme 204
15.1.6 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à chaque dirigeant mandataire social, soumis au vote des actionnaires 211

15.2 Sommes provisionnées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages au profit des dirigeants **214**

15.1 Rémunération et avantages en nature

15.1.1 Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général

Les politiques de rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général décrites ci-dessous sont établies en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Elles présentent les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général à raison de leur mandat.

Ces politiques de rémunération feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018.

Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration a été déterminée en 2014 par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations. Elle est inchangée depuis cette date et a été reconduite au titre de l'exercice 2018.

Ainsi, le Président du Conseil d'Administration, dont les missions sont décrites au chapitre 16.4 du présent Document de Référence, ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat en dehors des jetons de présence qui lui sont attribués en application des règles de répartition fixées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations (lesdites règles étant décrites au chapitre 15.1.4 ci-après), qui sont également inchangées depuis l'exercice 2014.

Le Président du Conseil d'Administration se voit ainsi attribuer des jetons de présence comme suit :

- une part fixe annuelle de 15 000 euros (applicable à chaque administrateur) ;
- une part variable de 4 000 euros par séance du Conseil d'Administration ;
- une part variable de 4 000 euros par séance du Comité Stratégique, qu'il préside.

Il est précisé qu'une réduction proportionnelle du montant des jetons de présence est appliquée en cas de dépassement de l'enveloppe annuelle de 700 000 euros fixée par l'Assemblée Générale et que le Conseil peut décider de partager, en fonction du taux de participation de chaque administrateur, le solde non versé, dans le cas où l'enveloppe n'est pas utilisée intégralement.

Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit aucun autre élément de rémunération ou avantage de la part de la Société.

Politique de rémunération du Directeur Général

La politique de rémunération du Directeur Général est élaborée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, en application des principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs fixés par le Code AFEP-MEDEF. Les principes régissant cette politique de rémunération, tels que décrits ci-dessous, ont ainsi été revus et confirmés pour l'exercice 2018 par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, lors de sa réunion du 28 février 2018.

Principes généraux de détermination de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

Le Conseil d'Administration et le Comité des Rémunérations déterminent la politique de rémunération du Directeur Général, sur la base des principes suivants :

- comparabilité et compétitivité : le Comité des Rémunérations émet des recommandations et propositions à l'attention du Conseil d'Administration, en se fondant notamment sur des études et analyses des pratiques de marché de sociétés comparables faites par des experts indépendants ;
- équilibre : le Comité des Rémunérations et le Conseil d'Administration s'assurent du bon équilibre entre les éléments composant la rémunération totale du Directeur Général, notamment entre les éléments de rémunération à court terme et à long terme ;
- alignement avec les intérêts des actionnaires : le Comité des Rémunérations veille à ce que la rémunération attribuée au Directeur Général soit déterminée de manière cohérente avec la performance du Groupe (financière, stratégique, environnementale et sociétale), une partie prépondérante de la rémunération totale étant soumise à l'atteinte de critères de performance, que ce soit à court terme mais aussi à long terme ;
- stabilité : la politique de rémunération doit être stable, les critères de détermination de cette rémunération n'étant revus qu'à intervalles longs. Elle peut cependant être ajustée si ceci s'avère justifié pour s'adapter à l'évolution des objectifs affichés par le Groupe ou en cas d'opération majeure modifiant significativement le périmètre du Groupe.

Description de la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif

En application des principes définis ci-dessus, la rémunération du Directeur Général est composée des éléments suivants, dont les trois premiers sont établis de manière équilibrée par le Conseil d'Administration :

- **une rémunération fixe annuelle** (incluant les rentes versées au titre des régimes de retraite) : la rémunération fixe vise à retenir et attirer des dirigeants de haut niveau et expérimentés grâce à un régime de rémunération cohérent et compétitif. Elle est déterminée en fonction de l'expérience du dirigeant, de son ancienneté et des pratiques de marchés pour des fonctions comparables.

Elle a vocation à être stable et à n'évoluer qu'à des échéances relativement longues ou en cas de modification significative du périmètre du Groupe.

► **une rémunération variable annuelle**

La rémunération variable annuelle vise à motiver et récompenser l'atteinte d'objectifs financiers et extra-financiers annuels de l'entreprise.

Les principales caractéristiques de cette rémunération variable annuelle sont les suivantes :

- montant : elle peut représenter entre 0 % et 145 % de la rémunération fixe annuelle (l'atteinte des objectifs fixés correspondant à l'attribution d'une part variable égale à 80 % de la rémunération fixe),
- conditions d'attribution : elle est basée sur l'atteinte d'objectifs quantifiables (pour 75 %), qui sont des critères de nature financière ou liés à l'évolution du cours de bourse, fixés en cohérence avec les objectifs et prévisions communiqués au marché par le Groupe, dont le niveau est identifiable par le public et qualitatifs (pour 25 %) au cours d'un exercice. La nature de ces objectifs ainsi que le niveau d'atteinte attendu sont déterminés au début de l'exercice concerné ;

► **une rémunération variable à long terme**

La rémunération variable à long terme vise principalement à fidéliser le dirigeant et à aligner ses intérêts avec les intérêts de la Société et des actionnaires.

Les principales caractéristiques de cette rémunération variable à long terme sont les suivantes :

- nature : elle peut prendre la forme d'une rémunération variable en numéraire ou d'attribution d'actions de performance. À titre d'information, la rémunération variable long terme attribuée au Directeur Général depuis 2014 est une rémunération variable pluriannuelle en numéraire,
- montant : le montant maximum de la rémunération variable long terme attribuée au Directeur Général est plafonné, à sa date d'attribution, à 100 % de la rémunération fixe, permettant ainsi de ne pas représenter une proportion excessive de la rémunération totale du Directeur Général,
- conditions d'attribution : cette rémunération variable long terme est intégralement soumise à l'atteinte de deux conditions de performance, appréciées sur une durée minimum de trois exercices et portant sur une condition de performance « interne » établie en fonction d'un indicateur financier audité et publié par la Société, cohérent avec les prévisions et/ou objectifs publiés par le Groupe, ainsi que le budget et le plan à moyen terme du Groupe (l'EBIT par exemple pour la rémunération variable long terme attribuée en 2017), et une condition de performance « externe » permettant d'apprécier la performance de la Société par rapport à un panel de sociétés comparables (par exemple, l'évolution moyenne du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société sur une période de trois années, comparée à l'évolution du TSR de l'indice Euro Stoxx Utilities sur la même période). Il est précisé que ces deux conditions sont cumulatives, de telle sorte qu'aucun montant ne sera attribuable au Directeur Général si seulement une seule des deux conditions est remplie. Une condition de performance extra-financière, liée à la politique de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe peut également être incluse,
- autres conditions : l'attribution de la rémunération variable long terme est soumise à un engagement du Directeur Général de conservation jusqu'à la fin de son mandat d'une partie des actions de performance attribuées, fixée à 25 % des actions définitivement acquises, ou de réinvestissement en actions d'une partie du montant en numéraire effectivement versé, fixée à 15 % du montant effectivement versé, jusqu'à ce que le nombre d'actions détenues par le Directeur Général représente 150 % de sa rémunération fixe (la part des actions à conserver ou du montant à réinvestir étant fixée lors de chaque attribution par le Conseil d'Administration). Le Directeur Général s'est enfin engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture portant sur les actions de performance ou les options d'achat ou de souscription d'actions qu'il reçoit de la Société ;

► autres avantages de toute nature : régime collectif et obligatoire de prévoyance et de couverture des frais de santé en vigueur au sein de la Société et véhicule de fonction.

Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Par ailleurs, le Directeur Général ayant liquidé l'ensemble de ses régimes de retraite en 2014, il ne bénéficie pas d'indemnité de rupture, d'engagement de non-concurrence ou d'avantage attribué par la Société au titre d'un régime de retraite supplémentaire.

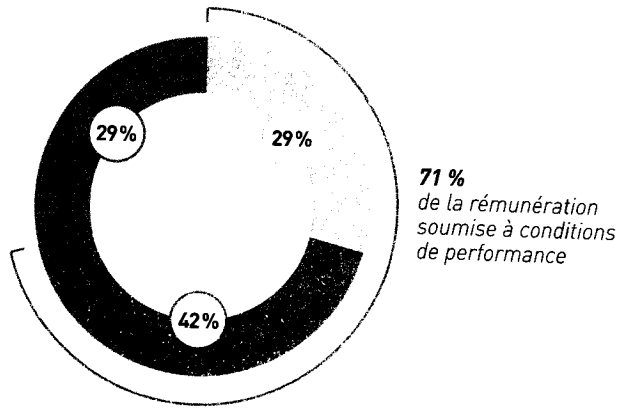
► Enfin, conformément au Code AFEP-MEDEF (article 24.3.4), le Conseil d'Administration peut décider d'attribuer une rémunération exceptionnelle au Directeur Général exclusivement dans des circonstances entraînant un changement significatif du périmètre du Groupe, le versement de cette rémunération exceptionnelle étant intégralement soumis à l'atteinte de conditions de performance. Ainsi, le Conseil d'Administration a décidé début 2018 d'attribuer une rémunération variable exceptionnelle au Directeur Général dont le montant sera fonction des résultats et de l'intégration de la nouvelle *business unit* Water Technologies & Solutions créée à la suite de l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies. Cette acquisition, la plus importante réalisée par le Groupe depuis son introduction en bourse en 2008, est en effet stratégique et significative pour le Groupe. C'est pourquoi le Conseil a confié au Directeur Général, ainsi qu'à certains autres membres du Comité de Direction, la responsabilité d'en assurer la bonne intégration au sein du Groupe, de réaliser les synergies de coûts et de développement annoncées au marché et de conduire la stratégie du nouvel ensemble. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a donc estimé nécessaire d'ajouter cet élément de rémunération exceptionnelle à la structure de rémunération de Monsieur Jean Louis Chaussade. Le détail de cette rémunération exceptionnelle est donné ci-après.

Il est rappelé que, depuis le début du mandat de Directeur Général de Monsieur Jean-Louis Chaussade en 2008, aucune rémunération exceptionnelle ne lui a jamais été attribuée par SUEZ.

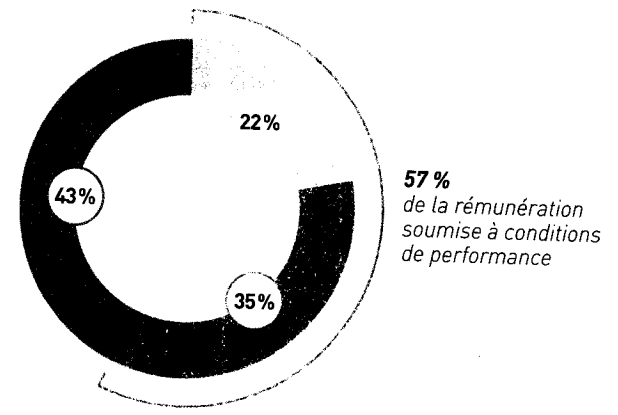
Il est précisé, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, que le versement des rémunérations variables et exceptionnelles ne peut être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée Générale.

La pondération dans la rémunération totale du Directeur Général des éléments de rémunération fixe, variable annuelle et variable long terme (hors rémunération exceptionnelle), est la suivante :

Répartition en cas d'atteinte des montants maximum pour les parts variables annuelle et pluriannuelle



Répartition en cas d'atteinte des objectifs fixés pour les parts variables annuelle et pluriannuelle



La politique de rémunération du Directeur Général sera revue par le Conseil d'Administration sur les différents éléments décrits ci-dessus, en cas de succession du Directeur Général. Le Conseil d'Administration mènera une analyse globale de la situation du dirigeant concerné, et se prononcera sur l'ensemble des éléments de rémunération du dirigeant (rémunération fixe, rémunération variable annuelle, rémunération variable à long terme, retraite supplémentaire, indemnité de départ...) en tenant compte des pratiques existantes au sein de la Société et de l'historique de la rémunération individuelle du dirigeant concerné.

Éléments de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2018

Au titre de l'exercice 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 28 février 2018, a, en application de la politique de rémunération décrite ci-dessus :

- maintenu la rémunération fixe du Directeur Général à 750 000 euros, comprenant le montant des rentes au titre des régimes de retraite obligatoires versées à Monsieur Jean-Louis Chaussade ;
- fixé les critères de performance applicables à la rémunération variable annuelle comme suit :
  - critères quantifiables, représentant 75 % dans la pondération globale de la part variable, relatifs à l'EBIT (20 %), au *Free Cash Flow* (20 %), au ROCE (10 %) et au *Total Shareholder Return* de la Société comparé à celui de l'indice Euro Stoxx Utilities (25 %), et
  - critères qualitatifs, représentant 25 % dans la pondération globale de la part variable.

  En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes 2018.
- attribué une rémunération exceptionnelle, d'un montant cible correspondant à deux fois la rémunération fixe de M. Jean-Louis Chaussade, soit 1 500 000 euros, pouvant être porté à un maximum de 1 650 000 euros en cas de dépassement des objectifs fixés, liée à l'intégration et à la performance de la *business unit* Water Technologies & Solutions, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance suivantes, appréciées sur une période de 18 mois comprise entre le 1er octobre 2017 et le 31 mars 2019 :
  - des critères quantifiables, représentant 80 % de la pondération totale, basés sur la croissance organique de la nouvelle *business unit* (20 %), son EBITDA (32 %) et son *Operating Cash Flow* (28 %).

  Les critères ci-dessus seraient appliqués comme suit, étant entendu que l'objectif cible correspond aux objectifs ressortant du *business plan* arrêté par le Conseil d'Administration, et de la communication faite au marché des objectifs de cette nouvelle *business unit* :

Minimum	Seuil de déclenchement	Cible	Maximum	Commentaires
Attribution égale à 0 si le niveau d'atteinte est inférieur à 94 % de l'objectif cible.	Attribution égale à 75 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 94 % de l'objectif cible.	Attribution égale à 100 % si l'objectif cible est atteint.	Attribution égale à 110 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 104 % de l'objectif cible (102 % pour la croissance organique).	Calcul linéaire entre les bornes.

- des critères qualitatifs, représentant 20 % de la pondération totale, liés à la conduite de l'intégration (accompagnement du changement, cohérence des équipes, croissance et dynamique de développement du chiffre d'affaires du Groupe avec les clients industriels, accélération de la transformation du Groupe dans son ensemble grâce à l'intégration de GE Water).

En application de l'article L. 225-100 II, le versement des éléments de la rémunération exceptionnelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2018.

- décidé, à la demande de Monsieur Jean-Louis Chaussade, de ne pas lui attribuer de rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2018.

15.1.2 Rémunération totale du Directeur Général

Rémunérations relatives à 2017

Les tableaux ci-dessous récapitulent, selon le modèle défini par le Code AFEP-MEDEF et les recommandations de l'AMF, les rémunérations du Directeur Général, seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF – MONTANTS BRUTS (EN EUROS)

Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées ci-dessous)	1 301 471	1 397 828	1 700 665
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (selon la norme IAS 19 révisée)	166 386	254 389	277 360
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–	–
Total	**1 467 857**	**1 642 467**	**1 978 025**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (EN EUROS)

	Montants au titre de l'exercice 2017		Montants au titre de l'exercice 2016		Montants au titre de l'exercice 2015	
Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	dus	versés	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe[b]	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
Rémunération variable	541 098[c]	637 455[a]	637 455	940 292[a]	940 292	909 421[a]
Rémunération variable pluriannuelle	–	750 000[d]	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–	–	–
Avantages en nature	10 373	10 373	10 373	10 373	10 373	10 373
Total	**1 301 471**	**2 147 828**	**1 397 828**	**1 700 665**	**1 700 665**	**1 669 794**

(a) La rémunération variable versée correspond au variable versé au titre de l'année n-1.
(b) Dont rente au titre du régime de retraite général (CNAV) et des régimes de retraite obligatoires (AGIRC et ARRCO).
(c) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.
(d) Le versement de 750 000 euros en 2017 correspond à la rémunération variable pluriannuelle attribuée au titre de l'exercice 2014.

La rémunération brute fixe de Monsieur Jean-Louis Chaussade s'élève pour 2017 à 750 000 euros (inchangée depuis 2009). Depuis le 1er août 2014, date de liquidation par Monsieur Jean-Louis Chaussade de ses régimes de retraite, le montant des rentes qui lui sont versées au titre du régime général de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) et des régimes obligatoires ARRCO et AGIRC s'impute sur le montant versé par la Société de sorte que le total de la rémunération fixe effectivement versée en 2017 par SUEZ à Monsieur Jean-Louis Chaussade a été de 639 251 euros. Le montant de sa retraite obligatoire versée en 2017 a été ainsi de 110 749 euros.

À cette rémunération fixe, s'ajoute une part variable pouvant aller de 0 % à 145 % de la part fixe totale, l'atteinte des objectifs fixés correspondant à l'attribution d'une part variable égale à 80 % de la rémunération fixe.

Cette part variable a été définie sur la base de critères quantifiables, déterminés sur la base du budget, pour 75 % et qualitatifs pour 25 %. Le détail de ces critères, dont le niveau de réalisation attendu a été préétabli précisément par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 28 février 2017, sur recommandation du Comité des Rémunérations, est indiqué ci-après.

Le Comité des Rémunérations a recommandé au Conseil d'Administration un niveau d'atteinte des critères qualitatifs de 117 %. Cependant, le Directeur Général a indiqué qu'il souhaitait renoncer partiellement à cette rémunération, à hauteur de 10 % du montant total ainsi recommandé par le Comité des Rémunérations. De ce fait, le Conseil a décidé d'appliquer cette réduction sur la part liée aux critères qualitatifs, dans le respect de la recommandation faite par l'AMF dans son rapport 2017 sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants, le contrôle interne et la gestion des risques.

	Pondération	Échelle d'évaluation [a]	Niveau d'atteinte	Montant *(en euros)*
EBIT	20 %	0 à 120 %	96,93 %	101 570
Free Cash Flow	20 %	0 à 120 %	104,82 %	143 498
ROCE	15 %	0 à 120 %	103,43 %	102 559
Total Shareholder Return	20 %	0 à 120 %	< 80 %	–
Total critères quantifiables	**75 %**		**95,45 %**	**347 626**
Total critères qualitatifs [b]	**25 %**	0 à 120 %	**107,13 %**	**193 472**
Part variable totale	**100 %**		**98,04 %**	**541 098**

(a) L'atteinte des critères quantifiables, tels que fixés selon le budget revu par le Conseil d'Administration, correspond à un niveau de réalisation de l'objectif de 80 %. Le niveau de réalisation de l'objectif est de 0 % si le niveau d'atteinte est inférieur ou égal à 80 % du budget. Le niveau de réalisation de l'objectif est de 145 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 120 % du budget.
(b) Les critères qualitatifs portaient sur les résultats en matière de santé et sécurité, la mise en œuvre du plan de transformation du Groupe et la gestion des Grands Comptes Industriels.

Pour mémoire, la part variable 2016, versée en 2017, s'était élevée à 637 455 euros.

Outre les rémunérations fixes et variables mentionnées ci-dessus, le montant des avantages en nature de l'année 2017 s'est élevé à 10 373 euros, correspondant à la mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Rémunération variable pluriannuelle

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 28 février 2017, d'attribuer au Directeur Général une rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2017, dans le cadre d'un dispositif qui bénéficie également à 1 412 autres personnes au sein du Groupe.

Cette rémunération variable à long terme porte sur un montant maximum de 750 000 euros (390 000 euros en cas d'atteinte à 100 % des objectifs fixés, tels que précisés à la section 15.1.5 du présent Document de Référence) et prévoit un versement en numéraire, le cas échéant, en 2020, sous réserve du niveau d'atteinte des conditions de performance qui sera apprécié par le Conseil d'Administration sur les exercices 2017 à 2019. Elle est en outre assortie d'une obligation de réinvestissement en actions SUEZ de 15 % du montant net qui sera effectivement perçu en 2020, jusqu'à ce que le nombre d'actions détenues représente 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

Les informations détaillées sur ce plan de rémunération variable long terme figurent à la section 15.1.5 du présent Document de Référence.

Par ailleurs, le Directeur Général s'est vu verser en 2017 un montant de 750 000 euros au titre du plan de rémunération variable pluriannuelle mis en place par le Conseil d'Administration le 26 mars 2014. Pour mémoire, le montant versé au titre de ce plan était soumis à deux conditions de performance cumulatives :

Conditions de performance	Niveau d'atteinte	Niveau d'attribution
Résultat net récurrent du Groupe cumulé sur les exercices 2014 à 2016 inclus	120 %	100 %
Évolution du TSR de SUEZ comparée à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2016	110 %	100 %

Autres avantages

RETRAITE ET COUVERTURE SANTÉ

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire spécifique mis en place au bénéfice du dirigeant mandataire social exécutif. Ainsi, Monsieur Chaussade bénéficiait des régimes collectifs de retraite supplémentaire (à cotisations définies et à prestations définies) applicables aux salariés de la Société et de certaines de ses filiales.

Monsieur Chaussade a décidé de liquider l'ensemble de ses régimes de retraite à compter du 1er août 2014 dont notamment les régimes de retraite collectifs à cotisations définies et à prestations définies du groupe SUEZ. Il a cependant décidé de renoncer au versement des rentes au titre de ces régimes supplémentaires jusqu'à ce que ses fonctions actuelles de Directeur Général prennent fin.

Le montant annuel de la rente résultant des régimes collectifs de retraites supplémentaires dont bénéficiera Monsieur Jean-Louis Chaussade (lorsqu'il n'exercera plus ses fonctions de Directeur Général) s'élèvera à 276 814 euros, soit 21 % de sa rémunération annuelle 2017 (incluant les rémunérations fixe et variable dues par la Société).

Monsieur Chaussade bénéficie par ailleurs du régime collectif et obligatoire de prévoyance et de couverture des frais de santé en vigueur dans l'entreprise.

CONTRAT DE TRAVAIL ET INDEMNITÉ DE DÉPART

Au 31 décembre 2017, Monsieur Chaussade n'est titulaire d'aucun contrat de travail et ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ou clause de non-concurrence.

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Louis Chaussade **Directeur Général et administrateur**		X		X		X		X
Date début mandat : 23/07/2008 **Date fin mandat :** AG 2020 statuant sur les comptes de l'exercice 2019								

15.1.3 Rémunération des membres du Comité de Direction

Le Comité de Direction est composé de dix membres depuis mars 2018.

Neuf membres du Comité de Direction, y compris le Directeur Général, ont perçu en 2017 une rémunération brute globale de 8 583 694 euros (hors les rentes versées à M. Jean-Louis Chaussade au titre des régimes de retraite obligatoires pour un montant de 110 749 euros).

Le tableau ci-dessous distingue pour les trois dernières années, les parts fixes et parts variables annuelles (montants en euros) versées aux membres du Comité de Direction. Il n'inclut pas la valorisation des plans de rémunération long terme dont ils bénéficient. Il est précisé que les membres du Comité de Direction étaient au nombre de 8 de septembre 2016 à avril 2017 et au nombre de 9 d'avril 2017 à mars 2018.

Année de versement	Total parts fixes	Total parts variables	Total rémunérations
2015	3 846 098	3 413 361	7 259 459
2016	3 758 858	3 583 606	7 342 464
2017	3 793 191	3 080 503	6 873 694

Aux rémunérations détaillées ci-dessus, s'ajoute un montant lié à la participation qui s'est élevé globalement pour l'ensemble du Comité de Direction à 54 582 euros versés en 2017 au titre de 2016. Ce montant était de 49 797 euros en 2016 au titre de 2015. Enfin, au titre du plan de rémunération long terme attribué en 2014, un montant global de 1 710 000 euros a été versé à huit membres du Comité de Direction en 2017.

15.1.4 Rémunération des administrateurs

La rémunération des administrateurs (hors le Directeur Général, les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires) n'est constituée que des jetons de présence.

M. Gérard Mestrallet ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration de SUEZ, à l'exception des jetons de présence, qui se sont élevés à 63 032 euros au titre de l'exercice 2017.

M. Jean-Louis Chaussade, Directeur Général de la Société, ne perçoit aucun jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur de SUEZ. Les administrateurs représentant les salariés, désignés en application de l'article 10 des statuts de la Société, et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne perçoivent pas non plus de jetons de présence, conformément à l'article 13 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Le montant maximum de l'enveloppe globale des jetons de présence est de 700 000 euros depuis l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mai 2014.

Depuis l'exercice 2014, la répartition des jetons de présence est effectuée selon les règles suivantes, étant entendu qu'une réduction proportionnelle du montant des jetons de présence serait appliquée en cas de dépassement de l'enveloppe et que le Conseil peut décider de partager, en fonction du taux de participation de chaque administrateur, le solde non versé dans le cas où l'enveloppe n'est pas utilisée intégralement :

- une part fixe annuelle de 15 000 euros par administrateur ;
- une part variable de 2 000 euros par séance pour chaque administrateur éligible à percevoir des jetons de présence et de 4 000 euros par séance pour le Président du Conseil d'Administration ;
- une part variable de :
  - 2 000 euros par séance pour chacun des membres des Comités du Conseil,
  - 4 000 euros par séance du Comité qu'ils président pour le Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance,

du Comité des Rémunérations, du Comité Stratégique et du Comité Éthique et Développement Durable,
- 6 000 euros par séance du Comité d'Audit et des Comptes pour le Président dudit Comité.

La part variable pour une participation à une séance du Conseil ou d'un Comité est ramenée à 1 000 euros en cas de participation par un moyen de télécommunication (téléphone, visioconférence), sauf circonstances exceptionnelles.

Il ressort de ces règles de répartition que la part variable liée à la participation des administrateurs aux séances du Conseil et des Comités est supérieure à la part fixe annuelle qui leur est attribuée, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Au titre de l'exercice 2017, 16 administrateurs ont perçu des jetons de présence.

Le tableau ci-dessous présente les jetons de présence alloués aux administrateurs, calculés conformément aux règles rappelées ci-dessus et arrêtés par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 28 février 2017.

Membre du Conseil	Jetons de présence 2016[a] *(en euros)*	Jetons de présence 2017[a] *(en euros)*
Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique	74 176	63 032
Nicolas Bazire	52 572	52 746
Gilles Benoist[b]	61 176	13 750
Miriem Bensalah-Chaqroun[c]	15 041	30 381
Valérie Bernis	37 572	44 388
Harold Boël[d]	14 500	–
Francesco Caltagirone[e]	–	32 282
Delphine Ernotte Cunci, Présidente du Comité Éthique et Développement Durable	51 636	53 506
Lorenz d'Este, Président du Comité des Rémunérations	58 176	65 032
Isidro Fainé Casas	38 318	43 031
Judith Hartmann	43 954	45 389
Isabelle Kocher	21 857	29 016
Ines Kolmsee	33 906	36 425
Anne Lauvergeon, Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance	53 827	57 389
Pierre Mongin[f]	33 382	40 148
Guillaume Pepy, Président du Comité d'Audit et des Comptes	77 731	59 819
Jérôme Tolot	32 176	33 666
Total	**700 000**	**700 000**

(a) Montants bruts avant, le cas échéant, prélèvement forfaitaire obligatoire, prélèvements sociaux ou retenue à la source. Les jetons de présence relatifs au second semestre 2016 ont été versés en février 2017 ; les jetons de présence relatifs au second semestre 2017 ont été versés en février 2018.
(b) Gilles Benoist a démissionné de son mandat d'administrateur le 28 février 2017.
(c) Miriem Bensalah-Chaqroun a été nommée en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 28 avril 2016.
(d) Les jetons de présence ont été versés à la société SOFINA. Par ailleurs, le mandat d'administrateur d'Harold Boël a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016.
(e) Francesco Caltagirone a été coopté en tant qu'administrateur le 28 février 2017. Sa cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.
(f) Pierre Mongin a été coopté en qualité d'administrateur en date du 2 février 2016.

15.1.5 Plans de rémunération long terme

Politique générale d'attribution

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a confirmé en 2017 la politique de rémunération long terme de la Société. Sans renoncer à l'attribution d'actions de performance (la Société ayant renoncé en 2012 à l'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions), le Conseil d'Administration a décidé en 2017, comme en 2014, 2015 et 2016, de mettre en place un plan de rémunération long terme en numéraire, intégralement soumis à l'atteinte de conditions de performance appréciées sur plusieurs exercices. L'objectif de la rémunération long terme est d'associer au développement futur de l'entreprise et à la création de valeur, de fidéliser et de reconnaître la performance de certaines catégories de salariés ou mandataires sociaux :

- les cadres dirigeants et supérieurs *(Top Executives)*, y compris les membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif, ainsi que des cadres à haut potentiel et des experts (« Bénéficiaires A ») ; et
- des salariés particulièrement performants et ne rentrant pas dans les catégories susvisées (« Bénéficiaires B »).

La rémunération variable long terme attribuée à l'ensemble des bénéficiaires est intégralement soumise à l'atteinte d'une condition de performance interne (liée à des indicateurs financiers audités, rendus publics par la Société et en ligne avec les prévisions et/ou objectifs publiés par la Société).

Par ailleurs, pour 100 % du montant attribué concernant le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif et pour 50 % du montant attribué concernant les autres *Top Executives* du Groupe, la rémunération variable long terme est soumise, de manière cumulative avec la condition de performance interne, à une condition de performance externe (liée à la performance relative du cours de bourse ou du *Total Shareholder Return* de la Société).

Enfin, la rémunération long terme attribuée à tous les Bénéficiaires A est également assujettie à une condition de performance extra-financière (par exemple, basée sur la proportion de femmes

dans l'encadrement). Cette condition de performance est également appréciée sur une période de plusieurs exercices.

En application du Code de bonne conduite relatif à la prévention des abus de marché, mis à jour le 15 décembre 2016 par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, les membres du Comité de Direction, y compris le Directeur Général, ne peuvent procéder à des opérations sur les titres de la Société, y compris céder des actions issues de levées d'options d'achat d'actions ou d'attributions d'actions de performance dès lors qu'ils détiennent une information privilégiée et pendant les périodes d'abstention suivante :

- une période de 30 jours précédant la publication des résultats annuels et semestriels de la Société, jusqu'au surlendemain de ladite publication ; et
- une période de 15 jours précédant la publication des résultats des 1er et 3e trimestres de la Société, jusqu'au surlendemain de ladite publication.

Plan de rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribué en 2017

Le Conseil d'Administration de SUEZ, sur proposition du Comité des Rémunérations, a, lors de sa séance du 28 février 2017, arrêté les principes du plan de rémunération variable long terme 2017 prenant la forme d'un versement en numéraire sous réserve de l'atteinte de conditions de performance. L'objectif de ce plan est de poursuivre la politique d'association au développement futur de l'entreprise et à la création de valeur et de fidéliser des cadres dirigeants et supérieurs, ainsi que des cadres à haut potentiel et des experts (« Bénéficiaires A ») et, d'autre part, de récompenser des salariés particulièrement performants et ne rentrant pas dans les catégories susvisées (« Bénéficiaires B »).

Ce plan concerne 1 413 bénéficiaires pour un montant total maximum pouvant être versé de 15 millions d'euros. Ce plan prévoit un versement en 2020 sous réserve de l'atteinte de conditions de performance, qui s'appliquent de manière plus exigeante en fonction du profil du bénéficiaire :

- une condition de performance interne, portant sur l'EBIT du Groupe cumulé sur les exercices 2017 à 2019 inclus (étant précisé que l'atteinte de l'objectif cible fixé par le Conseil d'Administration ne donne lieu qu'au versement de 65 % de la part de l'enveloppe soumise à cette condition) s'applique à l'ensemble des bénéficiaires du plan sur l'intégralité du montant attribué ;
- une condition de performance de marché, portant sur le niveau du *Total Shareholder Return* (TSR) de SUEZ comparé à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019, qui s'applique, cumulativement avec la condition de performance interne, au dirigeant mandataire social exécutif, aux membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif pour 100 % du montant attribué et aux autres cadres dirigeants du Groupe dits *Top Executives* pour 50 % du montant attribué, soit 132 bénéficiaires.

Les critères ci-dessus seraient appliqués comme suit, étant entendu que l'objectif cible pour les conditions internes correspond aux objectifs tels que ressortant du plan à moyen terme du Groupe :

	Minimum	Seuil de déclenchement	Cible	Maximum	Commentaires
Condition interne (liée à l'EBIT)	Attribution égale à 0 si le niveau d'atteinte est inférieur à 90 % de l'objectif cible.	Attribution égale à 20 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 90 % de l'objectif cible.	Attribution égale à 65 % si l'objectif cible est atteint.	Attribution égale à 110 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 110 % de l'objectif cible.	Calcul linéaire entre les bornes.
Condition Externe (liée au TSR)	Attribution égale à 0 si l'évolution du TSR est inférieure à 90 % de celle du TSR de l'indice.	Attribution égale à 50 % si l'évolution du TSR est supérieure ou égale à 90 % de celle du TSR de l'indice.	Attribution égale à 80 % si l'évolution du TSR est supérieure à celle du TSR de l'indice.	Attribution égale à 110 % si l'évolution du TSR est supérieure ou égale à 110 % de celle du TSR de l'indice.	Calcul linéaire entre les bornes.

En outre, le montant pouvant être versé en 2020 à l'ensemble des Bénéficiaires A en fonction du niveau d'atteinte des deux conditions de performance susmentionnées pourra être augmenté ou diminué de 10 % en fonction du niveau du taux de parité homme / femme dans l'encadrement au 31 décembre 2019.

Le Conseil d'Administration a ainsi attribué au Directeur Général une rémunération variable long terme pour un montant maximum de 750 000 euros, montant soumis intégralement aux deux conditions de performance cumulatives susvisées (conditions de performance interne et de marché), ainsi qu'à la condition relative au taux de parité dans l'encadrement.

Le plan de rémunération long terme prévoit la perte du droit à obtenir un versement en cas de démission ou de départ consécutif à une faute grave ou lourde, un versement étant maintenu dans les autres cas de départ (retraite, invalidité, décès).

Le plan prévoit enfin, pour le dirigeant mandataire social et les autres membres du Comité de Direction (CODIR), une obligation de réinvestissement en actions SUEZ de 15 % du montant net qui sera effectivement perçu en 2020, jusqu'à ce que le nombre d'actions détenues représente 150 % de sa rémunération fixe annuelle pour le dirigeant mandataire social et 100 % de leur rémunération fixe annuelle pour les autres membres du CODIR.

Synthèse des rémunérations variables long terme en numéraire attribuées au Directeur Général en cours au 31 décembre 2017

Plan	Montant Cible [a] *(en euros)*	Montant maximum *(en euros)*	Montant acquis *(en euros)*	Conditions de performance
2015	375 000	750 000	351 000	Le montant pouvant être versé en 2018 était soumis à 2 conditions de performance cumulatives : - le résultat net récurrent du Groupe cumulé sur les exercices 2015 à 2017 inclus (Niveau de réalisation : 104,9 % ; Niveau d'attribution : 62,2 %) ; - l'évolution du TSR de SUEZ comparée à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2017 (Niveau de réalisation : 97 % ; Niveau d'attribution : 83,6 %). Ce montant pourrait en outre être augmenté ou diminué de 10 % en fonction du taux de parité dans l'encadrement au 31 décembre 2017 (Niveau d'attribution : - 10 %). Le taux d'attribution global est ainsi ressorti à 46,8 %.
2016	375 000	750 000	Non connu	Le montant pouvant être versé en 2019 est soumis à 2 conditions de performance cumulatives : - l'EBIT du Groupe cumulé sur les exercices 2016 à 2018 inclus ; - l'évolution du TSR de SUEZ comparée à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2018. Ce montant pourrait en outre être augmenté ou diminué de 10 % en fonction du taux de parité dans l'encadrement au 31 décembre 2018.
2017	390 000	750 000	Non connu	Le montant pouvant être versé en 2020 est soumis à 2 conditions de performance cumulatives : - l'EBIT du Groupe cumulé sur les exercices 2017 à 2019 inclus ; - l'évolution du TSR de SUEZ comparée à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019. Ce montant pourrait en outre être augmenté ou diminué de 10 % en fonction du taux de parité dans l'encadrement au 31 décembre 2019.

(a) Correspondant à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan à moyen terme du Groupe applicable au moment de l'attribution du plan pour la condition de performance interne et à une évolution du TSR de SUEZ égale ou supérieure à l'évolution du TSR de l'indice DJ Euro Stoxx Utilities.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Il n'y a pas eu de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions attribué en 2017.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'options d'achat d'actions en circulation était de 635 738, représentant 0,10 % du capital social de la Société en cas d'exercice de la totalité des options. La Société n'a jamais mis en place de plan d'options de souscription d'actions.

Conformément à la politique de rémunération long terme de la Société, il n'a pas été mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis décembre 2010.

Suivi des conditions de performance applicables aux plans d'options d'achat d'actions

	Conditions de performance applicables	Niveau d'atteinte	Proportion d'actions livrées par rapport à l'attribution initiale
Plan du 17 décembre 2009 [a]	Évolution du cours de bourse de la Société du 17 décembre 2009 au 16 décembre 2013 comparée aux indices CAC 40 et Eurostoxx Utilities	0 %	Comité de Direction et Comité Exécutif : 30 % Autres bénéficiaires : 50 %
	Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe pour les exercices 2009 à 2012	90 %	
Plan du 16 décembre 2010	Évolution du cours de bourse de la Société du 16 décembre 2010 au 15 décembre 2014 comparée aux indices CAC 40 et Eurostoxx Utilities	0 %	Mandataire social, Comité de Direction et Comité Exécutif : 0 % *Top Executives* : 17,5 % Autres bénéficiaires : 50 %
	Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe pour les exercices 2010 à 2013	0 % pour le mandataire social, 35 % pour les autres bénéficiaires	

(a) Le Directeur Général n'était pas bénéficiaire de ce plan d'options d'achat d'actions, devenu caduc depuis le 16 décembre 2017.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au dirigeant mandataire social exécutif en 2017

	Plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	Aucune option n'a été attribuée au mandataire social par la Société au cours de l'exercice 2017.					

Options de souscription ou d'achat d'actions levées par le dirigeant mandataire social exécutif en 2017

	Plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	Le mandataire social n'a levé aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la Société au cours de l'exercice 2017.		

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix d'achat	Plan
Options consenties, durant l'exercice 2017, par la Société et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de la Société et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Sans objet – Pas d'attribution d'options en 2017		
Options détenues sur la Société et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2017, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	91 123 15 389	15,49 euros 14,20 euros	17/12/2009 16/12/2010

Synthèse et caractéristiques des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours au 31 décembre 2017

	Plan 2010
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	26 mai 2009
Date du Conseil d'Administration	16 décembre 2010
Nature des options	Achat
Nombre total des actions pouvant être achetées (attribution initiale)	2 944 200
Dont par le dirigeant mandataire social (attribution initiale)	120 300
Nombre total de bénéficiaires	977
Point de départ d'exercice des options	16 décembre 2014
Date d'expiration	15 décembre 2018
Prix d'achat *(en euros)*	14,20
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2017	185 906
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	2 122 556
Options d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2017	635 738
Dont au dirigeant mandataire social	-

Plans d'actions de performance

Il n'y a pas eu de plan d'actions de performance attribué en 2017.

Au 31 décembre 2017, il n'y a plus d'actions de performance en circulation.

Suivi des conditions de performance applicables aux plans d'actions de performance

	Conditions de performance applicables	Niveau d'atteinte	Proportion d'actions livrées par rapport à l'attribution initiale
Plan du 17 décembre 2009	**Au dirigeant mandataire social :** Évolution du cours de bourse de la Société du 17 décembre 2009 au 16 décembre 2013 comparée aux indices CAC 40 et Euro Stoxx Utilities (sur 100 % des actions)	0 %	0 %
	Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe pour les exercices 2009 à 2012 (sur 50 % des actions)	90 %	
	Pour les autres bénéficiaires : EBITDA du Groupe pour 2011	100 %	100 %
Plan du 16 décembre 2010	Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe pour les exercices 2010 à 2013	0 % pour le mandataire social, 35 % pour les autres bénéficiaires	Mandataire social : 0 % Autres Bénéficiaires A : 35 %
	Évolution du cours de bourse de la Société du 16 décembre 2010 au 15 décembre 2014 comparée aux indices CAC 40 et Euro Stoxx Utilities	100 %	
	EBITDA du Groupe de l'exercice 2012	32 %	Bénéficiaires B : 32 %
Plan du 15 mars 2012[(a)]	Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe pour les exercices 2012 à 2014	39 %	Topex : 39 % Autres Bénéficiaires A : 27,5 %
	Évolution du cours de bourse de la Société du 14 mars 2012 au 13 mars 2015 comparée aux indices CAC 40 et Euro Stoxx Utilities	100 %	
	EBITDA cumulé du Groupe pour les exercices 2012 et 2013	16 %	Bénéficiaires B : 16 %
Plan du 27 mars 2013	Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe pour les exercices 2013 et 2014	114 %	Mandataire social, Comité de Direction, Comité Exécutif et *Top Executives* : 114 % Autres Bénéficiaires A : 94 %
	Évolution du cours de bourse de la Société du 1er janvier 2013 au 27 février 2015 comparée aux indices CAC 40 et Euro Stoxx Utilities	100 %	
	EBITDA cumulé du Groupe pour les exercices 2013 et 2014	74 %	Bénéficiaires B : 74 %

(a) Le Directeur Général et les membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif n'étaient pas bénéficiaires de ce plan d'actions de performance.

Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif en 2017

	Plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	Pas d'actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social en 2017					

Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice 2017 par le dirigeant mandataire social exécutif

	Plan	Date d'acquisition	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	Pas d'actions de performance définitivement acquises par le dirigeant mandataire social durant l'exercice 2017			

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le dirigeant mandataire social exécutif

	Plan	Date d'acquisition	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	2013	30 mars 2015	68 400	(a)

(a) L'intégralité des actions attribuées au Directeur Général, dont le nombre pouvait être porté à un maximum de 72 000, était soumise à une condition de présence jusqu'à la fin de la période d'acquisition ainsi qu'aux deux conditions de performance cumulatives suivantes :
- une condition de performance interne, portant sur le résultat net récurrent cumulé du Groupe en 2013 et 2014 ;
- une condition de performance externe, portant sur la performance relative du cours de l'action SUEZ par rapport à la moyenne de la performance des indices CAC 40 et DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2013 au 27 février 2015.

Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

	Nombre total d'actions de performance attribuées	Conditions Plan
Actions de performance attribuées, durant l'exercice 2017, par la Société aux dix salariés non mandataires sociaux du Groupe (information globale)	Pas d'actions de performance attribuées en 2017	

Synthèse et caractéristiques des plans d'actions de performance

	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2012	Plan 2013
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	26 mai 2009	20 mai 2010	20 mai 2010	24 mai 2012
Date du Conseil d'Administration	17 décembre 2009	16 décembre 2010	15 mars 2012	27 mars 2013
Nombre maximum d'actions de performance attribuées initialement	173 852	829 080	828 710	1 578 120
Dont au dirigeant mandataire social	28 800	24 060	–	72 000
Nombre de bénéficiaires	1 071	2 124	1 995	1 773
Date d'acquisition des actions				
Pour les résidents fiscaux français	28 février 2012[a]	16 décembre 2014[c]	16 mars 2015[e] [f]	30 mars 2015[h]
Pour les résidents fiscaux hors de France	28 février 2014	16 décembre 2014	15 mars 2016	28 mars 2017
Date de cessibilité des actions				
Pour les résidents fiscaux français	28 février 2014	16 décembre 2016[d]	16 mars 2017[g]	30 mars 2017
Pour les résidents fiscaux étrangers	28 février 2014[b]	16 décembre 2014	15 mars 2016	28 mars 2017
Nombre d'actions de performance annulées ou caduques	–	–	615 064	342 408
Nombre d'actions de performance définitivement acquises	130 438	251 532	213 646	1 235 712
Dont par le dirigeant mandataire social	–	–	–	68 400
Actions de performance restantes au 31 décembre 2017	–	–	–	–

(a) S'applique également aux résidents fiscaux de Belgique, d'Espagne et d'Italie.
(b) Pour les résidents fiscaux d'Espagne et d'Italie la date de cessibilité était le 28 février 2015.
(c) La date d'acquisition pour les Bénéficiaires B résidents fiscaux français était fixée au 1er mars 2013.
(d) La date de cessibilité pour les Bénéficiaires B résidents fiscaux français était fixée au 1er mars 2015.
(e) S'applique également aux résidents fiscaux de Belgique, d'Espagne et d'Italie.
(f) La date d'acquisition pour les Bénéficiaires B résidents fiscaux de France, d'Espagne et d'Italie était fixée au 17 mars 2014.
(g) La date de cessibilité pour les Bénéficiaires B résidents fiscaux français est fixée au 17 mars 2016. Pour les Bénéficiaires B résidents fiscaux d'Espagne et d'Italie, la date de cessibilité est fixée au 17 mars 2017.
(h) S'applique également aux résidents fiscaux de Belgique et d'Espagne.

15.1.6 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à chaque dirigeant mandataire social, soumis au vote des actionnaires

En application de l'article L. 225-100-II du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 devra se prononcer sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration, et à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général.

Pour mémoire, l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait approuvé la 7e résolution portant sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Gérard Mestrallet à 99,95 % et la 9e résolution portant sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Louis Chaussade à 96,03 %.

L'Assemblée Générale avait également approuvé la 6e résolution portant sur la politique de rémunération de Monsieur Gérard Mestrallet pour l'exercice 2017 à 99,3 % et la 8e résolution portant sur la politique de rémunération de Monsieur Jean-Louis Chaussade pour l'exercice 2017 à 98,06 %. Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gérard Mestrallet et à Monsieur Jean-Louis Chaussade, tels que présentés ci-dessous, ont été arrêtés en application de ces politiques de rémunération.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration (13e résolution)

Aucune rémunération n'a été versée par la Société à Monsieur Gérard Mestrallet au cours de l'exercice 2017, à l'exception des jetons de présence qui lui ont été versés, pour un montant de 63 032 euros.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 (15e résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation	Présentation
Rémunération fixe	750 000 euros	Il s'agit de la rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2017, inchangée depuis 2009. Depuis le 1er août 2014, date de liquidation des droits à retraite, le montant des rentes au titre des régimes de retraite obligatoires versées à M. Jean-Louis Chaussade est déduit du montant de la rémunération fixe versée par la Société, soit 110 749 euros au cours de l'exercice 2017.
Rémunération variable annuelle	541 098 euros	Lors de sa réunion du 28 février 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a arrêté la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2017 de M. Jean-Louis Chaussade, qui ressort à 541 098 euros, soit 72 % de la part fixe de sa rémunération (contre 637 455 euros au titre de l'exercice 2016). Il est précisé que le Conseil d'Administration a délibéré sur la rémunération de M. Jean-Louis Chaussade hors la présence de ce dernier. La rémunération variable de M. Jean-Louis Chaussade pouvait représenter entre 0 % et 145 % de la part fixe de sa rémunération et a été définie sur la base de : ▸ critères quantifiables, préalablement fixés par le Conseil d'Administration en février 2017 sur la base du budget 2017, qui représentent 75 % dans la pondération globale de la part variable et qui sont relatifs à l'EBIT (pour 20 %), au cash-flow libre (pour 20 %), au ROCE (pour 15 %) et au TSR (pour 20 %) ; et ▸ de critères qualitatifs, qui représentent 25 % dans la pondération globale de la part variable et qui sont relatifs aux résultats en matière de santé et sécurité, à la mise en œuvre du plan de transformation du Groupe et à la gestion des Grands Comptes Industriels. Le Comité des Rémunérations a recommandé au Conseil d'administration un niveau d'atteinte des critères qualitatifs de 117%. Cependant, le Directeur Général a indiqué qu'il souhaitait renoncer partiellement à cette rémunération, à hauteur de 10 % du montant total ainsi recommandé par le Comité des Rémunérations. De ce fait, le Conseil a décidé d'appliquer cette réduction sur la part liée aux critères qualitatifs, dans le respect de la recommandation faite par l'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2017 sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants, le contrôle interne et la gestion des risques. Le versement de cette rémunération variable annuelle est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation	Présentation
Rémunération variable différée	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne bénéficie pas d'une rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2017. (Valorisation dans les comptes consolidés (IFRS) : 166 386 euros)	Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 28 février 2017, d'attribuer à M. Jean-Louis Chaussade une rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2017 portant sur un montant maximum de 750 000 euros, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle, et prévoyant, le cas échéant, un versement en numéraire en 2020. Le montant qui serait versé en 2020 à M. Jean-Louis Chaussade dépend du niveau d'atteinte des deux conditions de performance cumulatives suivantes : ► une condition de performance interne, portant sur l'EBIT cumulé du Groupe sur les exercices 2017 à 2019 ; ► une condition de performance de marché, portant sur le niveau du *Total Shareholder Return* (TSR) de SUEZ comparé à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019. En outre, le montant pouvant être versé en 2020 à M. Jean-Louis Chaussade en fonction du niveau d'atteinte des deux conditions de performance susmentionnées pourra être augmenté ou diminué de 10 % en fonction du taux de parité dans l'encadrement au 31 décembre 2019. Le versement de cette rémunération variable pluriannuelle est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale. M. Jean-Louis Chaussade est également soumis à une obligation de réinvestissement en actions de la Société de 15 % du montant net effectivement perçu en 2020 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle, jusqu'à ce que le nombre d'actions qu'il détient représente 150 % de sa rémunération fixe annuelle.
	750 000 euros versés	Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 26 mars 2014, d'attribuer à M. Jean-Louis Chaussade une rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2014 portant sur un montant maximum de 750 000 euros, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle, et prévoyant, le cas échéant, un versement en numéraire en 2017, sous réserve de l'atteinte des deux conditions de performance cumulatives : ► une condition de performance interne, portant sur le Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe sur les exercices 2014 à 2016 ; ► une condition de performance de marché, portant sur le niveau du *Total Shareholder Return* (TSR) de SUEZ comparé à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2016. Ces deux conditions ayant été remplies respectivement à plus de 120 % pour la condition interne et plus de 110 % pour la condition externe, le Directeur Général s'est vu verser en 2017 un montant de 750 000 euros.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Jean-Louis Chaussade n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle en 2017.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	N/A	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice 2017.
Jetons de présence	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	10 373 euros	M. Jean-Louis Chaussade bénéficie d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne bénéficie pas d'indemnité en cas de rupture de son mandat social.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne bénéficie pas d'indemnité de non-concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation	Présentation
Régimes de prévoyance et frais de santé	5 112 euros	M. Jean-Louis Chaussade bénéficie du régime collectif et obligatoire de couverture des frais de santé en vigueur dans l'entreprise.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	M. Jean-Louis Chaussade bénéficiait des régimes collectifs de retraite supplémentaire applicables aux salariés de SUEZ : un régime collectif et obligatoire à cotisations définies relevant de l'article L. 441-1 du Code des assurances et un régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies à caractère aléatoire. M. Jean-Louis Chaussade a décidé de liquider l'ensemble de ses régimes de retraite à compter du 1er août 2014 dont notamment les régimes de retraite collectifs à cotisations définies et à prestations définies. Il a cependant décidé de renoncer au versement des rentes au titre de ces régimes supplémentaires jusqu'à ce que ses fonctions actuelles de Directeur Général prennent fin. Le montant annuel de la rente résultant des régimes collectifs de retraites supplémentaires dont bénéficiera M. Jean-Louis Chaussade (lorsqu'il n'exercera plus ses fonctions de Directeur Général) s'élèvera à 276 814 euros, soit 21 % de sa rémunération annuelle 2017 (incluant les rémunérations fixe et variable dues par la Société).

15.2 Sommes provisionnées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages au profit des dirigeants

Le montant global des engagements de retraite provisionné dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017 au bénéfice des membres du Comité de Direction s'élève à 17,1 millions d'euros, incluant la taxe sur les contributions employeurs (contre 16,5 millions d'euros en 2016). Cette évolution provient principalement de l'engagement correspondant à une année supplémentaire au sein du régime.

16 fonctionnement des organes d'administration et de direction

16.1	Mandats des membres du Conseil d'Administration	216
16.2	Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales	217
16.3	Comités du Conseil d'Administration	217
16.4	Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce	217

16.1 Mandats des membres du Conseil d'Administration

Le tableau ci-dessous présente les dates de première nomination et d'expiration respectives des mandats des administrateurs de la Société, en fonction au 31 décembre 2017 :

Nom et fonction	Date de première nomination	Date de début du mandat actuel	Date d'échéance du mandat
Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration	5 décembre 2007	28 avril 2016	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Jean-Louis Chaussade, administrateur et Directeur Général	5 décembre 2007	28 avril 2016	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Nicolas Bazire, administrateur	15 juillet 2008	12 mai 2015	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Valérie Bernis, administrateur	15 juillet 2008	12 mai 2015	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Miriem Bensalah-Chaqroun, administrateur	28 avril 2016	28 avril 2016	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Francesco Caltagirone, administrateur[a]	28 février 2017	28 février 2017	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Delphine Ernotte Cunci, administrateur	24 mai 2012	28 avril 2016	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Lorenz d'Este, administrateur	15 juillet 2008	12 mai 2015	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Isidro Fainé Casas, administrateur	29 octobre 2014	28 avril 2016	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Judith Hartmann, administrateur	28 juillet 2015	28 juillet 2015	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Isabelle Kocher, administrateur	7 février 2012	12 mai 2015	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Ines Kolmsee, administrateur	22 mai 2014	22 mai 2014	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Anne Lauvergeon, administrateur	29 octobre 2014	12 mai 2015	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Pierre Mongin, administrateur	2 février 2016	2 février 2016	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Guillaume Pepy, administrateur	15 juillet 2008	22 mai 2014	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Jérôme Tolot, administrateur	15 juillet 2008	22 mai 2014	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Agatta Constantini, administrateur représentant les salariés[b]	12 décembre 2014	12 décembre 2014	11 décembre 2018
Enric Xavier Amiguet i Rovira, administrateur représentant les salariés[b]	11 février 2015	11 février 2015	10 février 2019
Guillaume Thivolle, administrateur représentant les salariés actionnaires[c]	28 avril 2016	28 avril 2016	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

(a) La cooptation en qualité d'administrateur de M. Francesco Caltagirone a été ratifiée lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.
(b) Administrateurs représentant les salariés désignés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et de l'article 10 des statuts de la Société.
(c) Administrateur représentant les salariés actionnaires, nommé en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce et de l'article 10.3 des statuts de la Société.

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 sera appelée à statuer sur le renouvellement des mandats de Madame Judith Hartmann et de Messieurs Francesco Caltagirone, Pierre Mongin et Guillaume Pepy. Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 sera appelée à statuer sur les nominations de Madame Brigitte Taittinger-Jouyet et de Monsieur Franck Bruel, en qualité d'administrateurs, Madame Ines Kolmsee et Monsieur Jérôme Tolot n'ayant pas sollicité le renouvellement de leur mandat.

16.2 Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du présent Document de Référence, de contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration, ainsi que le Directeur Général, à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales, prévoyant l'octroi d'avantages.

16.3 Comités du Conseil d'Administration

Conformément à l'article 15 des statuts de la Société, le Conseil d'Administration peut décider la création de Comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen.

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration est assisté par cinq Comités : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit et des Comptes, le Comité Éthique et Développement Durable, le Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Rémunérations. Leurs missions respectives sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

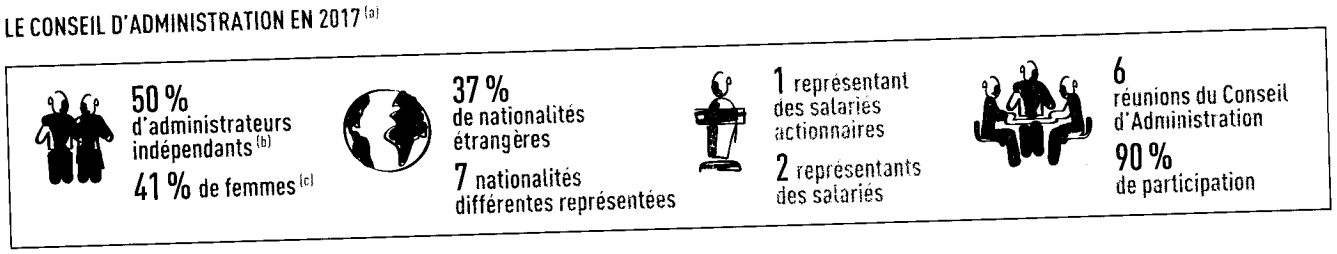
16.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce

Le présent rapport a été établi conformément à l'article L. 225-37 alinéa 6 et suivants du Code de commerce.

Ce rapport a été arrêté par le Conseil d'Administration du 28 février 2018, sur recommandations du Comité des Nominations et de la Gouvernance pour les parties relatives à la gouvernance d'entreprise et du Comité des Rémunérations pour la partie relative à la rémunération des mandataires sociaux. Il sera présenté à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

1. Composition du Conseil d'Administration

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2017 (a)



(a) Information à jour au 31 décembre 2017.
(b) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément au Code AFEP-MEDEF.
(c) Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration est composé, à la date d'arrêté du présent Rapport, de 19 administrateurs.

L'unique modification intervenue depuis le début de l'année 2017 est la cooptation en qualité d'administrateur de M. Francesco Caltagirone le 28 février 2017, en remplacement de M. Gilles Benoist, démissionnaire, jusqu'au terme du mandat de celui-ci, soit à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018. Cette cooptation a été ratifiée lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

Lorsque de nouveaux administrateurs rejoignent le Conseil d'Administration, il leur est proposé d'avoir des entretiens avec les dirigeants du Groupe et d'effectuer des visites de sites, afin de leur présenter les activités du Groupe. Concernant les administrateurs représentant les salariés, le programme de formation spécifique, concernant notamment les sujets de gouvernance, les activités du Groupe, les questions relevant de la compétence du Conseil (y compris les aspects financiers et les sujets de santé et de sécurité), s'est poursuivi. Ce programme comporte également des formations linguistiques et des modules de développement de compétences interpersonnelles.

En vertu des statuts, la durée du mandat d'administrateur est de quatre ans et chaque administrateur doit détenir au moins 2 000 actions de la Société, sauf exception prévue par la loi, notamment concernant les administrateurs représentant les salariés actionnaires ou les salariés.

Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général, est le seul administrateur à exercer des fonctions exécutives au sein du Groupe.

LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EST LA SUIVANTE À LA DATE DU PRÉSENT RAPPORT :

- huit administrateurs indépendants :
  Nicolas Bazire, Miriem Bensalah-Chaqroun, Francesco Caltagirone, Delphine Ernotte Cunci, Lorenz d'Este, Ines Kolmsee, Anne Lauvergeon et Guillaume Pepy ;
- six administrateurs exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives au sein d'ENGIE :
  Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration, Valérie Bernis, Judith Hartmann, Isabelle Kocher, Pierre Mongin et Jérôme Tolot ;
- le Directeur Général :
  Jean-Louis Chaussade ;
- un administrateur désigné sur proposition de La Caixa :
  Isidro Fainé Casas ;
- deux administrateurs représentant les salariés :
  Agatta Constantini et Enric Xavier Amiguet i Rovira ;
- un administrateur représentant les salariés actionnaires :
  Guillaume Thivolle.

Le détail des mandats et fonctions exercés par chacun des administrateurs est précisé au chapitre 14.1 du Document de Référence.

ÉCHELONNEMENT DES RENOUVELLEMENTS DE MANDATS

Dans le cadre d'une démarche de meilleure gouvernance et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a décidé en 2010 de mettre en place un échelonnement des renouvellements par l'Assemblée Générale des mandats d'administrateurs par tiers.

Six mandats d'administrateurs arrivent à échéance lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018. Les mandats des autres administrateurs seront renouvelés par tiers au cours des deux exercices suivants.

Les informations relatives au mandat des administrateurs au sein de la Société sont précisées au chapitre 16.1 du Document de Référence.

DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans sa séance du 27 octobre 2010, le Conseil d'Administration, après recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, avait engagé une réflexion sur la diversification, notamment l'équilibre hommes/femmes, au sein du Conseil. Cette réflexion s'est poursuivie et le Conseil d'Administration a réitéré, dans le cadre de l'autoévaluation menée en 2014, sa volonté de diversifier sa composition. Les membres du Conseil ont formulé, dans ce contexte, des recommandations qui visaient principalement l'internationalisation et la féminisation du Conseil, ainsi que le renforcement de la représentation du monde industriel. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a donc depuis lors mené des processus de recrutement répondant à ces critères, examiné plusieurs candidatures et soumis des propositions au Conseil.

Ainsi, entre 2014 et 2016, quatre femmes ayant une grande expérience professionnelle dans le secteur industriel, ont rejoint le Conseil d'Administration. Mesdames Ines Kolmsee, de nationalité allemande, Anne Lauvergeon, de nationalité française, Judith Hartmann, de nationalité autrichienne et Miriem Bensalah-Chaqroun, de nationalité marocaine, sont ainsi devenues membres du Conseil d'Administration.

Les accords intervenus avec Criteria Caixa en juillet 2014 et avec le groupe Caltagirone en juillet 2016 ont également donné lieu à la cooptation de deux administrateurs : Monsieur Isidro Fainé Casas, de nationalité espagnole, Président de Criteria Caixa, disposant d'une expérience professionnelle internationale dans le secteur bancaire et le financement de grands projets – expérience encore peu présente au Conseil -, et Monsieur Francesco Caltagirone, de nationalité italienne, bénéficiant d'une expérience significative internationale au sein des secteurs du ciment et du recyclage.

Par ailleurs, conformément aux modifications statutaires adoptées par l'Assemblée Générale le 22 mai 2014, deux administrateurs représentant les salariés, de nationalité française et espagnole (ces deux pays étant ceux dans lesquels la présence du Groupe est la plus significative en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs) ont également rejoint le Conseil.

Enfin, un administrateur représentant les salariés actionnaires a été nommé lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016.

En conséquence, les modifications de la composition du Conseil d'Administration intervenues au cours des exercices précédents ont permis de renforcer la diversité des profils des administrateurs.

En particulier, la proportion de femmes au sein du Conseil d'Administration s'est accrue, passant de 5,6 % au 31 décembre 2009 à 42,1 % au 31 décembre 2017 (ou 41,2 % sans prendre en compte les administrateurs représentant les salariés), soit un taux supérieur au taux de 40 % requis par la loi.

Le Conseil d'Administration compte également en son sein sept administrateurs de nationalité étrangère, soit 36,8 % de ses membres (en prenant en compte les administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires). Sept nationalités différentes sont ainsi représentées au sein du Conseil d'Administration.

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

La qualité d'indépendance de certains administrateurs (au sens du Code AFEP-MEDEF) a fait l'objet d'une revue début 2018 par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Pour effectuer cet examen, le Conseil d'Administration s'est référé à la définition du Code AFEP-MEDEF qui considère qu'un « administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement » et a pris en compte l'intégralité des critères du Code susvisé, à savoir :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle SUEZ détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être (ou ne pas être lié directement ou indirectement à un) client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou du Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou le Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations et de la Gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, tel que modifié en novembre 2016, le Comité des Nominations et de la Gouvernance, puis le Conseil d'Administration ont apprécié le caractère significatif des relations d'affaires entretenues par la Société (et ses filiales) avec les sociétés (et leurs filiales) auxquelles les administrateurs sont liés en analysant les critères suivants :

- la proportion du chiffre d'affaires réalisé entre le Groupe et lesdites sociétés (à l'achat ou à la vente), qui est très inférieure à 1 % et l'absence de dépendance économique ;
- le mode de contractualisation (appels d'offres ou gré à gré) ;
- le type de fonctions exercées par l'administrateur concerné (exécutives ou non) et le fait qu'il n'intervienne d'aucune manière dans la relation commerciale ;
- la nature des prestations réalisées ; et
- la durée de la relation commerciale.

Sur la base de cette analyse, les relations d'affaires entretenues entre le Groupe et les sociétés (et leurs filiales) dans lesquelles les administrateurs répondant à l'ensemble des autres critères d'indépendance exercent un mandat de direction ou d'administration n'ont ainsi pas été qualifiées de significatives.

Ainsi, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a décidé, lors de sa séance du 28 février 2018 à l'occasion de l'arrêté du présent Rapport, de :

- confirmer la qualification d'indépendance de huit administrateurs : Mesdames Miriem Bensalah-Chaqroun, Delphine Ernotte Cunci, Ines Kolmsee et Anne Lauvergeon, ainsi que Messieurs Nicolas Bazire, Francesco Caltagirone, Lorenz d'Este et Guillaume Pepy ;
- confirmer la qualification d'administrateurs non indépendants de :
  - Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général,
  - Mesdames Valérie Bernis, Isabelle Kocher, Judith Hartmann et de Messieurs Gérard Mestrallet, Président, Pierre Mongin et Jérôme Tolot, en tant que membres exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives au sein d'ENGIE, qui détient 31,96 % du capital social de la Société,
  - Monsieur Isidro Fainé Casas, en raison de son mandat de Président de la société Criteria Caixa, dont Monsieur Jean-Louis Chaussade est administrateur,
  - Madame Agatta Constantini et Monsieur Enric Xavier Amiguet i Rovira, administrateurs représentant les salariés, et Monsieur Guillaume Thivolle, représentant les salariés actionnaires, du fait de leur statut de salariés d'une filiale de la Société.

Le Conseil d'Administration est donc composé de 50 % d'administrateurs indépendants, sans prendre en compte les administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

Critères / Administrateurs	Gérard MESTRALLET	Jean-Louis CHAUSSADE	Nicolas BAZIRE	Miriem BENSALAH-CHAQROUN	Valérie BERNIS	Francesco CALTAGIRONE	Delphine ERNOTTE CUNCI	Lorenz D'ESTE	Isidro FAINE CASAS	Judith HARTMANN	Isabelle KOCHER	Ines KOLMSEE	Anne LAUVERGEON	Pierre MONGIN	Guillaume PEPY	Jérôme TOLOT	Agatta CONSTANTINI	Enric Xavier AMIGUET I ROVIRA	Guillaume THIVOLLE
Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou d'une société du Groupe[a]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Absence de mandats croisés avec un autre dirigeant ou administrateur de la Société	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec un autre mandataire social	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être administrateur de la société depuis plus de 12 ans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas représenter un actionnaire détenant plus de 10% du capital social de la Société		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Administrateur indépendant		✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓						

(a) Ou ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.

CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

La Charte de l'administrateur, annexée au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, comporte les lignes directrices auxquelles chacun des administrateurs doit adhérer, afin de leur permettre d'exercer pleinement leurs compétences, d'assurer l'entière efficacité de leur contribution individuelle, dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité.

La Charte rappelle ainsi que chaque administrateur doit agir dans l'intérêt social de la Société et doit représenter l'ensemble des actionnaires. Elle rappelle également les principes d'indépendance, de devoirs d'expression, de loyauté, de réserve, d'obligation de confidentialité, de professionnalisme et d'implication, ainsi que de collégialité et d'efficacité des travaux du Conseil.

Par ailleurs, la Charte de l'administrateur prévoit que tout administrateur doit informer le Conseil d'Administration de tout conflit d'intérêts, même potentiel, dans lequel il pourrait être, directement ou indirectement, impliqué. Dans le cas où un administrateur ne peut éviter d'être en situation de conflit d'intérêts, il s'abstient de participer aux débats, ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a également adopté en juin 2012 un Code de bonne conduite relatif à la prévention des abus de marché qui a été revu par le Comité des Nominations et de la Gouvernance puis approuvé par le Conseil d'Administration, en décembre 2016. Les principales dispositions de ce code sont précisées au chapitre 14.2 du Document de Référence.

2. La Direction Générale

MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La Société est une société anonyme à Conseil d'Administration qui a décidé d'opter, depuis son introduction en bourse en juillet 2008, pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, dont les missions respectives sont clairement définies aux termes des statuts de la Société et du Règlement intérieur du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration du 23 juillet 2008 a alors nommé M. Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration et M. Jean-Louis Chaussade, Directeur Général.

Le choix de la dissociation des fonctions et les nominations de MM. Gérard Mestrallet et Jean-Louis Chaussade ont été confirmés à diverses reprises par le Conseil d'Administration et pour la dernière fois après leur renouvellement en qualité d'administrateur lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016.

Le Conseil d'Administration considère en effet que ce mode de gouvernance permet de séparer clairement, d'une part, les pouvoirs de contrôle et de détermination de la stratégie de la Société exercés par le Conseil d'Administration, au bon fonctionnement duquel veille le Président, et d'autre part, les pouvoirs de direction et de mise en œuvre de cette stratégie par le Directeur Général.

ATTRIBUTIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions légales et à l'article 3 du Règlement intérieur, le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Le Président participe en outre au processus de nomination des administrateurs. Enfin, il peut être consulté sur certains événements significatifs ou stratégiques. Ainsi, au cours de l'exercice 2017, le Président a contribué par son soutien actif à l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies.

LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve (i) de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration, et (ii) des limitations de pouvoirs internes.

À cet égard, le Règlement intérieur définit les limitations de pouvoirs du Directeur Général, qui sont résumées ci-après.

- Le Directeur Général doit soumettre à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration :
  - les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier sa structure financière, son périmètre, ses activités ou son profil de risques. Sont notamment considérées comme significatives : les opérations représentant un montant d'engagement supérieur à 350 millions d'euros et les traités, transactions et compromis en cas de litige, dans la mesure où le montant est supérieur à 100 millions d'euros,
  - les opérations se situant hors de la stratégie annoncée de la Société.

  En outre, lors de sa séance du 24 septembre 2013, le Conseil d'Administration a précisé, dans le contexte de la fin du Pacte d'actionnaires, que toute opération d'acquisition, d'investissement ou de cession de plus de 100 millions d'euros (autres que des opérations de maintenance) et les opérations « standards » de financement, auprès d'établissements bancaires ou sur le marché obligataire, pour un montant supérieur à 700 millions d'euros devraient faire l'objet d'une approbation préalable du Conseil d'Administration.
- Par ailleurs, le Directeur Général est autorisé à donner des cautions, avals et garanties pour un montant total maximum fixé annuellement par le Conseil d'Administration (pour l'exercice 2017, ce montant total annuel était de 500 millions d'euros, assorti d'une sous-limite par opération de 100 millions d'euros). Au-delà de ce double plafond, le Directeur Général doit solliciter l'autorisation préalable du Conseil d'Administration.
- Le Directeur Général consulte le Comité des Nominations et de la Gouvernance avant toute nomination d'un membre du Comité de Direction.

Pour mener à bien sa mission, le Directeur Général est assisté d'un Comité de Direction composé de 9 autres membres dont les biographies sont détaillées en section 14.1.2 du Document de Référence et consultable sur le site internet de la Société (www.suez.com), et d'un Comité Exécutif, dont la composition détaillée est accessible sur le site internet de la Société (www.suez.com).

3. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés

FONCTIONNEMENT ET TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration dispose d'un Règlement intérieur qui, au-delà des dispositions légales et statutaires, définit notamment les règles concernant la composition, le rôle et les pouvoirs du Conseil d'Administration et de ses Comités. Les principaux éléments du Règlement intérieur concernant le fonctionnement du Conseil d'Administration sont décrits en section 21.2.2.1 du présent Document de Référence.

Le Règlement intérieur a été initialement adopté par le Conseil d'Administration du 23 juillet 2008 à l'occasion de l'introduction en bourse de la Société. Ce Règlement intérieur a été modifié par le Conseil lors de sa réunion du 7 février 2012. En effet, il a alors été décidé, dans une perspective de bonne gouvernance de la Société, de mettre à jour le Règlement intérieur, afin notamment de renforcer la mission des Comités et en particulier celle du Comité d'Audit et des Comptes, d'actualiser et clarifier certaines dispositions relatives au fonctionnement du Conseil d'Administration et les limitations de pouvoirs du Directeur Général et enfin, d'instaurer une Charte de l'administrateur ayant pour objet de rappeler les conditions d'exercice par les administrateurs de leurs missions, leur contribution aux travaux du Conseil et des Comités,

les droits et moyens conférés aux administrateurs, ainsi que les règles de confidentialité, d'indépendance, d'éthique et d'intégrité inhérentes à leurs fonctions (se référer au paragraphe 1 du présent Rapport). Le Règlement intérieur a également été mis à jour le 30 juillet 2013, afin de prendre en compte la fin du pacte d'actionnaires relatif à la Société intervenue le 22 juillet 2013, le 28 juillet 2015, afin de scinder le Comité des Nominations et des Rémunérations en deux comités distincts – le Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Rémunérations – et le 28 février 2018 afin d'adapter les missions du Comité d'Audit et des Comptes à la réforme de l'audit légal.

Activité du Conseil d'Administration en 2017

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt du Groupe l'exige. En 2017, le Conseil s'est réuni six fois (hors séminaire stratégique des administrateurs mentionné ci-dessous) avec un taux de présence des membres du Conseil de 90 % (85 % en 2016).

Les principales questions traitées ont porté sur la marche des affaires, la situation financière et les résultats (examen des résultats annuels, semestriels et trimestriels, analyse des prévisions de résultats), la situation de financement du Groupe (dettes, trésorerie disponible, émission obligataire et renouvellement du programme de titrisation), le renouvellement du programme de rachat de titres, la gouvernance (modification de la composition du Conseil d'Administration et des Comités, évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités), l'acquisition, dans le cadre d'un partenariat avec la Caisse de dépôt et de placement du Québec (CDPQ), de l'activité GE Water & Process Technologies, son financement (prêt relais, augmentation de capital et émissions obligataires senior et hybrides) et son intégration à travers la constitution de la nouvelle *business unit* Water Technologies and Solutions, ainsi que la mise en œuvre du plan d'actionnariat salarié Sharing 2017.

Le Conseil a renouvelé l'enveloppe annuelle conférée au Directeur Général en matière de cautions, avals et garanties et approuvé des projets de garanties d'un montant supérieur au seuil d'autorisation du Directeur Général. Il a enfin fait régulièrement le point sur les travaux conduits par ses différents Comités.

Taux de présence des administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration en 2017

Gérard Mestrallet	100 %
Jean-Louis Chaussade	100 %
Enric Amiguet i Rovira	100 %
Nicolas Bazire	67 %
Gilles Benoist	100 %
Miriem Bensalah-Chaqroun	67 %
Valérie Bernis	83 %
Francesco Caltagirone	100 %
Agatta Constantini	100 %
Delphine Ernotte Cunci	100 %
Lorenz d'Este	100 %
Isidro Faine Casas	100 %
Judith Hartmann	100 %
Isabelle Kocher	67 %
Ines Kolmsee	83 %
Anne Lauvergeon	100 %
Pierre Mongin	83 %
Guillaume Pepy	67 %
Guillaume Thivolle	100 %
Jérôme Tolot	83 %
Moyenne Globale	**90 %**

Évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités

Dans le cadre des travaux menés par le Conseil d'Administration, afin d'améliorer sa composition, son fonctionnement, son organisation et ses relations avec les Comités, le Comité des Nominations et de la Gouvernance suit chaque année un processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités. Ce processus prend la forme d'une auto-évaluation ou, à échéances régulières, et *a minima* tous les trois ans, d'une évaluation menée par un consultant externe (qui apprécie alors également la contribution individuelle des administrateurs). Une telle évaluation par un consultant externe a ainsi été effectuée en 2016.

Au titre de l'exercice 2017, des questionnaires individuels d'autoévaluation relatifs à la composition et au fonctionnement du Conseil d'Administration, aux relations entre le Conseil et les Comités et à la composition et au fonctionnement de chacun des Comités, qui prennent en compte le questionnaire type diffusé par l'AFEP et le MEDEF, ont été préparés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance. Ces questionnaires incluent des éléments d'appréciation de la contribution individuelle des administrateurs.

Les réponses apportées par les administrateurs ont été présentées en décembre 2017 de manière anonyme au Comité des Nominations et de la Gouvernance, qui a également examiné les taux de présence individuelle des administrateurs. Le bilan de l'autoévaluation a ensuite été présenté par la Présidente de ce Comité au Conseil d'Administration lors de sa réunion du 28 février 2018. Au terme de cette évaluation et après débat, les administrateurs se sont déclarés satisfaits de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités. La composition du Conseil est perçue comme riche en termes de compétences et d'expérience et de plus en plus internationale. Les administrateurs ont néanmoins indiqué qu'elle pourrait être renforcée à l'avenir par des compétences nouvelles en matière d'entreprenariat et d'innovation. S'agissant du fonctionnement du Conseil et des thèmes traités, les administrateurs ont souligné la qualité du séminaire stratégique, dont le format est très apprécié. Des axes d'amélioration ont par ailleurs été précisés, et des décisions ont été prises par le Conseil les concernant, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance. Ainsi, il a été décidé de systématiser la pratique permettant aux administrateurs de se réunir hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs à échéance régulière, par exemple, à l'occasion du séminaire stratégique annuel.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

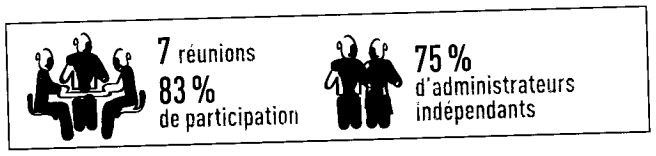
Le Conseil d'Administration est, depuis le 28 juillet 2015, assisté par cinq Comités : le Comité d'Audit et des Comptes, le Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Comité des Rémunérations, le Comité Stratégique et le Comité Éthique et Développement Durable.

Le Règlement intérieur fixe les règles de composition, ainsi que les missions de chacun des Comités. Les Comités ont la faculté de demander l'assistance d'experts extérieurs.

Chacune des séances de ces différents Comités a fait l'objet d'un compte-rendu en Conseil d'Administration et, le cas échéant, dans les domaines de compétence du Conseil d'Administration, de recommandations de décision.

Le Conseil d'Administration fera, après l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, comme chaque année, une revue de la composition des différents Comités.

Le Comité d'Audit et des Comptes



Composition

Le Comité d'Audit et des Comptes est composé de cinq membres : M. Guillaume Pepy, Président, Mmes Delphine Ernotte Cunci et Judith Hartmann et MM. Nicolas Bazire et Guillaume Thivolle. M. Guillaume Thivolle a en effet intégré le Comité d'Audit et des Comptes en 2017.

Mme Delphine Ernotte Cunci, MM. Guillaume Pepy et Nicolas Bazire étant qualifiés d'administrateurs indépendants, le Comité est ainsi composé de 75% d'administrateurs indépendants (sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés actionnaires), dont le Président, en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Comme décrit dans les biographies des membres du Comité d'Audit et des Comptes, détaillées dans le chapitre 14 du présent Document de Référence, Mmes Delphine Ernotte Cunci et Judith Hartmann et MM. Nicolas Bazire et Guillaume Pepy ont une compétence financière et/ou comptable en raison de leur formation ou fonctions, au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce. En effet, Mmes Ernotte Cunci et Hartmann et MM. Bazire et Pepy occupent des fonctions de Direction Générale dans de grandes entreprises.

Missions

Le Comité d'Audit et des Comptes est chargé d'aider le Conseil d'Administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et consolidés de SUEZ et à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés. Le Comité formule tous avis et recommandations au Conseil d'Administration dans les domaines décrits ci-dessous.

Le Comité reçoit du Conseil d'Administration notamment les missions mentionnées ci-après, qui sont conformes aux missions définies pour le Comité d'Audit par l'article L. 823-19 du Code de commerce. En outre, la Société se réfère au rapport du groupe de travail sur le Comité d'Audit publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

- **En ce qui concerne les comptes, le Comité :**
- assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- procède à l'examen préalable et donne son avis sur les projets de comptes annuels et intérimaires, de Rapport d'activité et de résultat, de tous comptes (y compris prévisionnels) établis pour les besoins d'opérations spécifiques significatives et de communiqués financiers importants, avant que le Conseil d'Administration en soit saisi ou avant leur publication ;
- examine la pertinence et la permanence des principes et règles comptables utilisés dans l'établissement des comptes sociaux et consolidés et prévient tout manquement éventuel à ces règles ;
- se fait présenter l'évolution du périmètre des sociétés consolidées et reçoit, le cas échéant, toutes explications nécessaires ;
- entend, lorsqu'il l'estime nécessaire, les Commissaires aux comptes, la Direction Générale, la Direction Financière, l'audit interne ou toute autre personne du management ; ces auditions peuvent avoir lieu, le cas échéant, hors la présence des membres de la Direction Générale ;
- veille à la qualité des procédures permettant le respect des réglementations boursières ;
- est informé annuellement de la stratégie financière et des conditions des principales opérations financières du Groupe ;
- est informé périodiquement de la situation fiscale du Groupe.
- **En ce qui concerne le contrôle externe de la Société, le Comité :**
- assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la nomination ou au renouvellement à l'Assemblée Générale des actionnaires ; il examine par ailleurs les questions relatives à l'éventuelle révocation des Commissaires aux comptes ;
- supervise les règles de recours aux Commissaires aux comptes pour des travaux autres que le contrôle des comptes, en veillant au respect des principes garantissant l'indépendance des Commissaires aux comptes, en analysant les risques pesant sur leur indépendance, ainsi que les mesures de sauvegarde appliquées pour atténuer ces risques ;
- pré-approuve toute mission confiée aux Commissaires aux comptes en dehors de l'audit légal des comptes, dans la mesure où ces missions ne font pas l'objet d'une interdiction par la réglementation ;
- assure le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte, le cas échéant, des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutives aux contrôles que celui-ci peut réaliser ;
- examine le rapport complémentaire établi par les Commissaires aux comptes, qui lui est destiné ;
- examine chaque année avec les Commissaires aux comptes les montants des honoraires d'audit versés par la Société et son groupe aux entités des réseaux auxquels appartiennent les Commissaires aux comptes, leurs plans d'intervention, les conclusions de ceux-ci et leurs recommandations ainsi que les suites qui leur sont données ;
- examine chaque année avec les Commissaires aux comptes les montants des honoraires relatifs aux missions ne relevant pas de l'audit légal versés par la Société et son groupe aux entités des réseaux auxquels appartiennent les Commissaires aux comptes ;
- arbitre, le cas échéant, des points de désaccord entre les Commissaires aux comptes et la Direction Générale susceptibles d'apparaître dans le cadre de ces travaux.
- **En ce qui concerne le contrôle et l'audit interne de la Société, le Comité :**
- assure le suivi de l'efficacité et de la qualité des systèmes de contrôle interne du Groupe, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- examine avec les responsables de l'audit interne les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'audit interne, les conclusions de ces interventions et actions et les recommandations et suites qui leur sont données, le cas échéant, hors la présence des membres de la Direction Générale ;
- est informé par la Direction Générale, ou toute autre voie, de toutes réclamations de tiers ou toutes informations internes révélant des critiques sur les documents comptables ou les procédures de contrôle interne de la Société, ainsi que des procédures mises en place à cette fin et des remèdes à ces réclamations ou critiques ;
- confie à l'audit interne toute mission qu'il jugerait nécessaire.

- En ce qui concerne les risques et engagements, le Comité :

- assure le suivi de l'efficacité et de la qualité des systèmes et procédures retenus pour évaluer et gérer les risques ;
- prend connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de trésorerie, et des engagements et risques significatifs du Groupe ;
- est informé régulièrement des principaux litiges du Groupe.

Activité 2017

Le Comité d'Audit et des Comptes s'est réuni sept fois en 2017 (dont deux réunions conjointes avec le Comité Stratégique) avec un taux de présence de 83 %. Les dossiers du Comité sont envoyés aux membres du Comité plusieurs jours avant la réunion du Comité, afin de leur laisser un délai suffisant pour examiner les documents communiqués. Le Comité entend régulièrement les dirigeants de la Société en charge des sujets entrant dans le périmètre de compétence du Comité : Directeur Général Adjoint en charge des Finances, Secrétaire Général, Directeur de l'Audit Interne, Directeur des Risques et Investissements, Directeur Juridique Groupe, Directeur des Comptabilités, de la Fiscalité et du Contrôle Interne, Directeur de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux, Directeur du Plan et du Contrôle. Les Commissaires aux comptes assistent, sauf circonstances exceptionnelles, aux réunions du Comité d'Audit et des Comptes.

Les principaux sujets abordés par le Comité ont été les suivants : l'examen des comptes annuels au 31 décembre 2016, des comptes semestriels au 30 juin 2017, des résultats trimestriels et des communiqués de presse y afférents, la situation du financement et de la dette, l'analyse de l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies et de son financement.

Les Commissaires aux comptes ont présenté au Comité les points essentiels des résultats de la Société et les principales options comptables retenues.

Par ailleurs, le Comité a été invité à débattre des prévisions de résultats, des prévisions de trésorerie, du plan à moyen terme (conjointement avec le Comité Stratégique) et des documents de gestion prévisionnelle. Une présentation des engagements hors-bilan du Groupe, dont le reporting est assuré lors du processus de clôture des comptes consolidés semestriels et annuels, a également été réalisée par la Direction Financière.

Le Comité a suivi l'exécution du plan d'audit interne pour 2017 et les principales conclusions des audits les plus significatifs. Le Comité a analysé et suivi l'état d'avancement des plans de contrôle interne définis avec les principales entités du Groupe. Le Comité a également revu les plans d'audit interne et de contrôle interne pour 2018.

Le Comité a passé en revue la présentation des risques établie par le Comité de Direction avec l'appui de la Direction des Risques et Investissements et les actions mises en place pour gérer les risques identifiés. Le Comité a fait, de manière régulière, le point sur les principaux litiges en cours. Le Comité a par ailleurs examiné la situation fiscale du Groupe, notamment au vu des évolutions fiscales intervenues au cours de l'exercice 2017, ainsi que la politique en matière d'assurances.

En 2017, le niveau des honoraires versés aux Commissaires aux comptes a fait l'objet d'une approbation par le Comité. Le Comité a également eu à approuver au préalable des missions confiées aux Commissaires aux comptes en dehors de leur mission de contrôle des comptes et a revu, fin 2017, la procédure applicable en la matière. Le Comité a en outre examiné la question du renouvellement du mandat d'ERNST & YOUNG comme Commissaire aux comptes titulaire de la Société. Par ailleurs, à sa demande, le Comité a la possibilité de s'entretenir, hors la présence de la Direction de la Société, avec les Commissaires aux comptes.

Comité des Nominations et de la Gouvernance



Composition

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance est composé de quatre membres : M^me^ Anne Lauvergeon, Présidente, M^me^ Valérie Bernis et MM. Nicolas Bazire et Lorenz d'Este.

M^me^ Anne Lauvergeon et MM. Lorenz d'Este et Nicolas Bazire étant qualifiés d'administrateurs indépendants, la proportion d'administrateurs indépendants s'élève à 75 % des membres du Comité, respectant ainsi les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Directeur Général n'est pas membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance, conformément au Code AFEP-MEDEF. Il participe aux séances de ce Comité lorsqu'y est traité le plan de succession des principaux dirigeants du Groupe. Il est associé au processus de sélection de nouveaux administrateurs (avec le Président du Conseil d'Administration), ainsi qu'aux autres travaux du Comité. Par ailleurs, il ne participe pas aux débats concernant sa situation.

Missions

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance reçoit mission du Conseil d'Administration :

- de revoir régulièrement les principes et les critères d'indépendance relatifs aux membres qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration ;
- d'examiner toute candidature à la nomination à un poste de membre du Conseil d'Administration ou le cas échéant de censeur et de formuler sur ces candidatures un avis et/ou une recommandation auprès du Conseil d'Administration ;
- de formuler toutes recommandations utiles quant à la composition des Comités ;
- de préparer en temps utile des recommandations pour la succession du Directeur Général et, le cas échéant, du Président du Conseil d'Administration ;
- de préparer, le cas échéant, les délibérations du Conseil d'Administration sur la désignation d'un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués ;
- de revoir de manière périodique le plan de succession du Comité de Direction et des principaux autres dirigeants ;
- de s'assurer de l'application par la Société des règles applicables en matière de gouvernance et notamment des recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- de formuler des recommandations sur les sujets de gouvernance relevant de la compétence du Conseil d'Administration, notamment quant à la mise en place de droits différenciés pour certaines catégories d'actionnaires.

Le Comité est également consulté sur les nominations à une fonction au sein du Comité de Direction. Il est informé en temps utile des modifications apportées à l'organisation managériale du Groupe et des changements de ses principaux dirigeants.

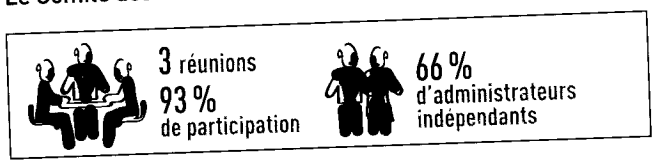
Enfin, le Comité reçoit mission du Conseil d'Administration de rendre un avis sur tout nouveau mandat que le Directeur Général envisagerait d'exercer dans une société cotée, française ou étrangère. Le Comité est également informé de tout nouveau mandat exercé par un administrateur dans une société cotée, française ou étrangère (y compris au sein d'un Comité).

Activité 2017

En 2017, le Comité des Nominations et de la Gouvernance s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de 100 %.

Les principaux sujets abordés par le Comité ont été les questions relatives à la gouvernance, comme l'évaluation du fonctionnement du Conseil et des Comités, la revue de l'indépendance des administrateurs, la revue de la composition du Conseil d'Administration et des Comités et l'examen détaillé des plans de succession, qui sont ensuite revus en présence de l'ensemble des administrateurs lors du séminaire stratégique annuel. Ainsi, une réunion s'est tenue en amont du séminaire stratégique d'octobre 2017, au cours de laquelle ont été discutés, notamment, l'ensemble des sujets liés à la succession des membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif (y compris du Directeur Général). En outre, conformément aux principes de gouvernance de SUEZ, en ligne avec les meilleures pratiques, le Président du Conseil d'Administration s'assure, en coordination avec le Directeur Général et la Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance, que les travaux nécessaires sont menés, en particulier au sein de ce Comité, afin que le Conseil d'Administration soit en mesure de prendre en temps utile les décisions relatives à la succession des mandataires sociaux.

Le Comité des Rémunérations



Composition

Le Comité est composé de quatre membres : MM. Lorenz d'Este, Président, et Pierre Mongin et M^mes^ Agatta Constantini et Anne Lauvergeon.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, un administrateur représentant les salariés est ainsi membre de ce Comité.

M. Lorenz d'Este et M^me^ Anne Lauvergeon étant administrateurs indépendants, le Comité est composé de deux tiers d'administrateurs indépendants (sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés).

Missions

Le Comité est en charge :

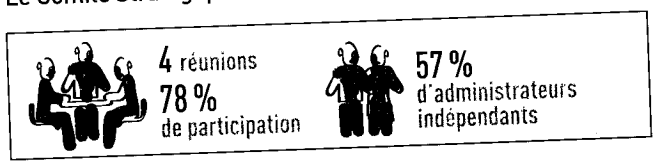
- de fixer chaque année les objectifs du Directeur Général, qui serviront ensuite de référence pour l'appréciation de ses performances et pour la détermination de toute partie de sa rémunération liée à la performance, et d'apprécier, le moment venu, le niveau d'atteinte de ces critères de performance ;
- de faire au Conseil d'Administration des recommandations concernant la rémunération, le régime de retraite et de prévoyance, les avantages en nature et les droits pécuniaires divers, y compris, le cas échéant, l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle sous forme d'attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, d'attributions gratuites d'actions ou de numéraire, attribués au Président, au Directeur Général et, le cas échéant, aux Directeurs Généraux Délégués ;
- de préparer les travaux du Conseil sur les questions relatives à l'actionnariat salarié et aux plans de rémunération à long terme ;
- de procéder, à l'attention du Conseil d'Administration, à des recommandations sur tout élément de rémunération des administrateurs et le cas échéant des censeurs.

Activité 2017

En 2017, le Comité s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 93 %.

Le Comité a examiné, comme chaque année, la rémunération variable du Directeur Général, la rémunération des membres du Comité de Direction et les montants et la répartition des jetons de présence pour les administrateurs. Le Comité a examiné le plan de rémunération variable pluri-annuel en numéraire, ainsi que le plan de rémunération exceptionnelle envisagé dans le cadre de l'acquisition de GE Water. Enfin, le Comité a suivi la mise en œuvre du plan d'actionnariat salarié Sharing 2017.

Le Comité Stratégique



Composition

Au cours de l'exercice 2017, la composition du Comité Stratégique a évolué, M. Francesco Caltagirone ayant été désigné membre de ce Comité, en remplacement de M. Gilles Benoist.

Le Comité Stratégique est donc composé de huit membres : M. Gérard Mestrallet, Président, M^mes^ Agatta Constantini, Isabelle Kocher et Ines Kolmsee, MM. Nicolas Bazire, Francesco Caltagirone, Isidro Fainé Casas et Guillaume Pepy.

M^me^ Ines Kolmsee et MM. Nicolas Bazire, Francesco Caltagirone, et Guillaume Pepy étant administrateurs indépendants, le Comité est composé de 57,1 % d'administrateurs indépendants (sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés).

Missions

Le Comité Stratégique donne son avis et soumet une recommandation au Conseil d'Administration concernant :

- les orientations stratégiques projetées par le Conseil d'Administration ou proposées par le Directeur Général ; et
- tous projets significatifs de croissance externe et interne, de cession, d'accords stratégiques, d'alliances ou de partenariats soumis au Conseil d'Administration.

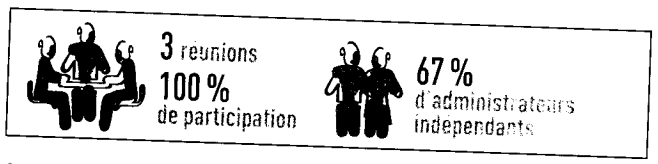
Sur présentation d'un rapport par le Directeur Général, il procède, une fois par an, à une revue stratégique qu'il transmet, en temps utile, au Conseil d'Administration.

Activité 2017

En 2017, le Comité Stratégique s'est réuni quatre fois (dont deux fois conjointement avec le Comité d'Audit et des Comptes) avec un taux de présence de 78 %. Les principaux sujets abordés par le Comité ont porté sur le plan à moyen terme 2017-2022 (revu conjointement avec le Comité d'Audit et des Comptes), l'acquisition de GE Water, la mise en place du partenariat avec la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, l'évolution du portefeuille d'actifs et la préparation du séminaire stratégique du Conseil d'Administration.

L'ensemble des administrateurs s'est réuni en octobre 2017 pour un séminaire stratégique d'une journée durant lequel les administrateurs ont débattu de la stratégie du Groupe et de sa mise en œuvre opérationnelle et ont revu plus particulièrement les développements concernant le déploiement de la stratégie du Groupe, les principaux axes de développement (notamment dans les domaines de l'industrie et de l'agriculture, mais également du digital et de l'innovation), les projets d'investissement et de désinvestissement envisagés, les aspects de transformation du Groupe, les aspects en matière de capital humain ainsi que la feuille de route en matière de développement durable.

Le Comité Éthique et Développement Durable



Composition

Le Comité Éthique et Développement Durable est composé de quatre membres : M^mes^ Delphine Ernotte Cunci, Présidente, et Valérie Bernis et MM. Lorenz d'Este et Enric Xavier Amiguet i Rovira.

M^me^ Delphine Ernotte Cunci, Présidente, et M. Lorenz d'Este étant qualifiés d'administrateurs indépendants, la proportion d'administrateurs indépendants s'élève à 67 % des membres du Comité (sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés).

Missions

Le Comité Éthique et Développement Durable veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action et des règles de conduite que chacun de ses collaborateurs doit appliquer.

Au nombre de ces valeurs figurent les responsabilités particulières du Groupe à l'égard de la sauvegarde et de l'amélioration de l'environnement et du développement durable. Il s'assure de la mise en place des procédures nécessaires pour :

- actualiser la Charte d'éthique en vigueur dans le Groupe et s'assurer de sa diffusion et de son application ;
- veiller à ce que les filiales, françaises et étrangères, appliquent la Charte, tout en tenant compte du cadre juridique et réglementaire du pays où elles exercent leur activité ;
- assurer les actions de formation destinées à accompagner la diffusion de la Charte du Groupe ;
- obtenir des différentes sociétés du Groupe communication des solutions qui ont été apportées aux cas qui ont été soumis à leur propre Comité.

Le Comité Éthique et Développement Durable examine et évalue :

- les politiques et actions de parrainage et de mécénat menées par le Groupe ;
- les politiques mises en place en matière d'hygiène et sécurité, ainsi que leurs objectifs et résultats ;
- les politiques et les systèmes de gestion des risques en matière de responsabilité sociale et environnementale et de développement durable.

Activité 2017

En 2017, le Comité s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 %.

Les principaux sujets abordés par le Comité ont été la politique de santé et de sécurité avec le bilan 2016 et le projet de plan d'actions à mettre en œuvre en 2017, la politique de gestion du risque environnemental et industriel, la qualité de l'eau potable et la conformité des eaux d'assainissement. Le Comité a dressé un bilan 2016 des indicateurs de développement durable et établi une feuille de route pour la période 2017-2020.

La politique éthique a été revue avec la présentation du Rapport du Déontologue pour 2016 et du plan d'actions pour 2017. Par ailleurs, le Comité a examiné la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale, en matière de diversité et les actions à mettre en œuvre et a fait également le point sur la formation dans le cadre de la transformation du Groupe en France ainsi que sur le reporting social au 31 décembre 2016. Enfin, le Comité a revu les notations extra-financières attribuées au Groupe.

4. Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Ce point est traité en détail dans le chapitre 15 du Document de Référence.

5. Code de gouvernement d'entreprise

La Société suit les recommandations en matière de gouvernement d'entreprise telles que définies par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP MEDEF (ci-après, le « Code AFEP-MEDEF »). Ce code, dans sa dernière version révisée en novembre 2016, est consultable sur le site http://www.medef.fr.

En effet, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 28 octobre 2008, a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et a pleinement souscrit à ces recommandations qui s'inscrivent en parfaite cohérence avec la politique de transparence à laquelle la Société est attachée. La Société s'est référée au Code AFEP-MEDEF, dans sa dernière version révisée en novembre 2016, pour l'élaboration du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les recommandations du Code AFEP-MEDEF sont intégralement suivies par la Société.

6. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale, sont décrites dans les statuts de la Société au titre VI – Assemblées Générales, articles 20 à 23.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales et à leur droit de vote sont également détaillées au chapitre 21.2 du Document de Référence.

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017, le taux de participation s'est élevé à 68,4 %. Par ailleurs, SUEZ a mis en place une modalité de convocation électronique et 3 037 actionnaires ont opté pour cette « e-convocation » pour l'Assemblée Générale 2017. Enfin, SUEZ a été parmi les premières sociétés, dès 2012, à permettre à l'ensemble de ses actionnaires, y compris au porteur, de voter par internet, *via* la plateforme « VOTACCESS ». Ainsi, 4 200 actionnaires ont utilisé la plateforme de vote par internet VOTACCESS mise à disposition par la Société.

7. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, tels qu'énumérés à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, sont exposés dans le présent Document de Référence aux sections 18.3.2 et 21.2.6.

8. Autorisations et délégations de compétences conférées par l'Assemblée Générale

Les délégations de compétence et autorisations en cours ont été approuvées par les Assemblées Générales de la Société du 28 avril 2016 et du 10 mai 2017.

Autorisation/Délégation de compétence	Durée de validité	Plafond autorisé	Montant utilisé	Solde
1 Autorisation conférée à la Société d'opérer sur ses propres actions (AG 2017 – 10e résolution)	18 mois à compter du 10/05/2017	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	0,81 % au 31/12/2017	9,19 % du capital social
2 Annulation d'actions autodétenues (AG 2017 – 11e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	10 % du capital par période de 24 mois	8 000 000 euros [d]	9,68 % du capital social
3 Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance (AG 2017 – 12e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	451 millions d'euros [a]	Non utilisée	
4 Augmentation du capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance (AG 2017 – 13e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	226 millions d'euros [a] [b]	189 873 416 euros [e]	36 126 584 euros

Autorisation/Délégation de compétence	Durée de validité	Plafond autorisé	Montant utilisé	Solde
5 Émission, dans le cadre d'une offre visée à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, (offre dite de « placement privé »), des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (AG 2017 – 14e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	226 millions d'euros [a] [b]	Non utilisée	
6 Augmentation du nombre des titres à émettre en cas d'augmentation du capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans la limite de 15 % de l'émission initiale (AG 2017 – 15e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale [a] [c]	Non utilisée	
7 Augmentation du capital social de la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (AG 2017 – 16e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	226 millions d'euros (dans la limite de 10 % du capital) [a] [b]	Non utilisée	
8 Augmentation du capital social en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (AG 2017 – 17e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	226 millions d'euros [a] [b]	Non utilisée	
9 Augmentation du capital social par émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers (AG 2017 – 18e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	40 millions d'euros [a]	36 216 784 euros [f]	3 783 216 euros
10 Augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés, dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actionnariat et d'épargne internationaux du Groupe SUEZ (AG 2017 – 19e résolution)	18 mois à compter du 10/05/2017	12 millions d'euros [a]	3 695 336 euros [g]	8 304 664 euros
11 Attribution gratuite d'actions dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié (AG 2017 – 20e résolution)	26 mois à compter du 10/05/2017	0,05 % du capital social	140 512 actions attribuées à titre d'abondement dans le cadre de Sharing 2017	170 169 actions
12 Attribution gratuite d'actions de performance	26 mois à compter du 28/04/2016	0,5 % du capital social	Non utilisée	

(a) La 21e résolution de l'Assemblée Générale 2017 a fixé une limitation du montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu des 12e à 20e résolutions de l'Assemblée Générale 2017 à 451 millions d'euros pour les émissions d'actions et/ou valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès au capital social de la Société et à 3 milliards d'euros pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre ou donnant droit à l'attribution de titres de créance.
(b) Plafond commun de 226 millions d'euros de nominal sur lequel s'imputera le plafond nominal global fixé à la 21e résolution de l'Assemblée Générale 2017.
(c) Sous réserve du plafond de la délégation en vertu de laquelle l'émission est décidée.
(d) Annulation de 2 millions d'actions en date du 28 février 2018.
(e) Émission de 47 468 354 actions nouvelles au titre de la 13e résolution, représentant une augmentation de capital de 749 999 993,20 euros (dont 189 873 416 euros de valeur nominale et 560 126 577,20 euros de prime d'émission), réalisée dans le cadre du financement de l'acquisition de GE Water and Process Technologies.
(f) Émission de 9 054 196 actions nouvelles au titre de la 18e résolution, représentant une augmentation de capital de 109 646 719,54 euros (dont 36 216 784 euros de valeur nominale et 73 429 935,54 euros de prime d'émission), réalisée dans le cadre du plan d'actionnariat salarié Sharing 2017.
(g) Émission de 923 834 actions nouvelles au titre de la 19e résolution, représentant une augmentation de capital de 11 358 376,04 euros (dont 3 695 336 euros de valeur nominale et 7 663 040,04 euros de prime d'émission), réalisée dans le cadre du plan d'actionnariat salarié Sharing 2017.

Le Conseil d'Administration

17 salariés

17.1 Ressources humaines **230**

17.1.1 Une politique de gestion des Ressources Humaines au service de la transformation du Groupe 230
17.1.2 Valeurs et éthique 230
17.1.3 Notre dynamique Ressources Humaines 231
17.1.4 Diversité et égalité des chances 233
17.1.5 Santé – sécurité – qualité de vie au travail 235

17.2 Informations sociales **237**

17.2.1 Répartition des salariés 237
17.2.2 Emploi et conditions de travail 239
17.2.3 Formation 242
17.2.4 Relations sociales 242
17.2.5 Indicateurs clés par zone géographique 243
17.2.6 Éléments méthodologiques sur le reporting social 2017 243

17.3 Épargne salariale et actionnariat salarié **245**

17.3.1 Intéressement et participation (périmètre France) 245
17.3.2 Dispositifs d'épargne salariale Groupe 245
17.3.3 Actionnariat salarié 246

17.4 Retraites et engagements assimilés **247**

17.1 Ressources humaines

17.1.1 Une politique de gestion des Ressources Humaines au service de la transformation du Groupe

La croissance démographique et urbaine, le dérèglement climatique, la révolution numérique et les nouvelles aspirations sociétales qui en découlent sont des défis majeurs pour le Groupe, associés à un contexte économique incertain dans les pays traditionnels de son activité et à une concurrence de plus en plus exacerbée. Face à ces défis mais aussi aux multiples opportunités qu'ils créent, le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années dans une transformation profonde de ses métiers en faisant évoluer ses activités historiques de l'eau et des déchets vers des modèles économiques reposant sur les principes de l'économie circulaire, en adaptant son organisation avec la création d'un Groupe intégré de services industriels rassemblés sous une marque unique, en renforçant ses capacités de croissance à l'international tout en conservant un potentiel de développement dans ses pays piliers.

La politique de gestion des Ressources Humaines associée à cette transformation, intégrant les souhaits et les efforts personnels des collaborateurs du Groupe, a permis à l'entreprise de rester compétitive et de maintenir un rythme de croissance régulier.

La Direction Générale du Groupe a décidé d'accélérer cette transformation, en se dotant de nouvelles marges de manœuvre consacrées en priorité au renforcement de l'effort commercial et à l'investissement sur de nouveaux marchés, en s'appuyant sur une innovation plus poussée. Cette accélération se traduit notamment par la mise en place d'organisations plus intégrées et mieux adaptées à l'évolution nécessaire des processus de décision : moins de lignes hiérarchiques, des coopérations plus poussées, des expertises transverses et des fonctions support plus mutualisées.

Le Groupe a renforcé plusieurs dispositifs de gestion des Ressources Humaines.

Un accent particulier a ainsi été mis sur le renforcement de la politique de mobilité professionnelle interne, avec une intensification des dispositifs de formation, de développement des compétences et des expertises spécifiques, ceci afin de permettre aux collaborateurs de saisir encore mieux les opportunités de carrière liées aux évolutions des marchés et des métiers du Groupe.

Cet accompagnement en matière de gestion des Ressources Humaines de l'accélération de la transformation du Groupe est conduit en coopération avec l'ensemble de ses parties prenantes internes, par le biais d'un dialogue continu avec les managers, les collaborateurs et les partenaires sociaux.

17.1.2 Valeurs et éthique

SUEZ fait de l'éthique un axe indispensable de sa performance globale. Le développement et le respect de chacun sont au centre des valeurs et de l'éthique portées par le Groupe.

L'éthique du Groupe se reconnaît dans des principes fondamentaux qui guident nos comportements et qui sont soutenus par la Charte éthique :

- le respect intangible des lois et règlements ;
- la culture de l'intégrité ;
- la loyauté et l'honnêteté ;
- le respect de l'autre.

Le Groupe s'attache à maintenir des relations humaines de qualité : l'écoute et la bienveillance sont la base du respect. Dans ce cadre, il est de la responsabilité du management de permettre à tous les collaborateurs d'exercer leur métier dans de bonnes conditions physiques et morales.

L'ambition de SUEZ d'être l'un des leaders de la révolution de la ressource ne sera atteinte qu'avec l'appui de ses managers et leur capacité à mobiliser leurs équipes.

Pour accompagner le management, le Groupe a mené un important chantier consacré à définir des *leaderships attitudes* communes. Celles-ci sont au nombre de cinq :

- engagement : capacité à développer et montrer de l'engagement envers soi-même et envers les autres ;
- orientation client : capacité à anticiper, comprendre et répondre aux besoins des clients ;
- esprit d'entreprendre : capacité à anticiper les problèmes et les opportunités ;
- coopération : capacité à comprendre et utiliser l'organisation et ses ressources pour plus d'efficacité ;
- apprendre des différences : capacité à rechercher différents points de vue et enrichir sa compréhension et sa capacité à agir de façon plus efficace.

Le Groupe a intégré dans le *leadership attitude* « Engagement » : l'engagement éthique.

Nous avons partagé avec la filière RH la nouvelle version des « Leaderships Attitudes » de SUEZ, incluant l'engagement éthique, afin que le Groupe communique cette nouvelle version à tous les collaborateurs.

Par ailleurs, SUEZ conçoit et met à disposition un système unique et simple d'utilisation : « Talent'Up ». Cet outil RH Groupe permet désormais à chacun de ses collaborateurs de faire valoir l'ensemble de son expérience et de ses compétences, gérer ses objectifs, et partager ses souhaits de carrière. Cette plateforme partagée à terme par l'ensemble de ses collaborateurs (90 000 personnes) est également l'occasion pour SUEZ d'harmoniser ses pratiques RH pour l'ensemble du Groupe et de proposer un parcours collaborateur adapté aux ambitions et objectifs de chacun. Cette plateforme Talent'Up inclut une évaluation faite par l'employé et le manager sur l'intégration et le respect des normes éthiques de SUEZ dans le quotidien du collaborateur, celui de son équipe ou de son secteur d'activité.

17.1.3 Notre dynamique Ressources Humaines

Développer les talents de tous

La politique talents de SUEZ a un double objectif : développer ses collaborateurs, les accompagner dans la construction de parcours de carrières enrichissants et permettre au Groupe de se développer et d'être agile dans sa transformation.

L'ensemble du processus *People Review* est déployé dans les entités du Groupe SUEZ. Ce processus permet de passer en revue l'ensemble des collaborateurs de chacune des entités et d'offrir à chacun les moyens de se développer. En effet, à tous les niveaux de poste dans l'organisation, les collaborateurs du Groupe bénéficient d'un accompagnement leur permettant de progresser (formation, mobilité interne, entretiens de carrière, etc.). Par ailleurs, les directeurs des Ressources Humaines des différentes entités définissent, en collaboration avec le management, l'ensemble des rôles clés *(key roles)* de l'organisation de chacune des entités. L'objectif est de pouvoir répondre aux besoins de développement actuels et futurs du Groupe. Les *People Review* sont aussi l'occasion pour l'ensemble des entités de faire une revue exhaustive des « Talents » dont les plus forts potentiels seront identifiés comme *Talent For Key Role* (TFKR).

Ces *Talent For Key Role* (TFKR) sont identifiés sur trois critères :

- *ready* : la performance actuelle et passée ;
- *willing* : la volonté d'évoluer ;
- *able* : le potentiel de développement.

Les TFKR, une fois identifiés, viennent alimenter les différents plans de succession de nos rôles clés.

Ces talents font l'objet d'un suivi de carrière spécifique au niveau Groupe.

Afin de développer ses TFKR, SUEZ met à disposition de l'ensemble des entités (françaises et internationales) un *Development Center*. L'objectif principal du *Development Center* est de permettre aux Talents d'évaluer leurs compétences grâce à une procédure complète et structurée sur la base des Leadership Attitudes. Le *Development Center* leur permet de faire le point complet sur leurs compétences et de réfléchir, en conséquence, à leur développement.

À la fin de 2017 et au début de 2018, deux nouveaux *Development Center* seront déployés au sein du Groupe :

- un *Development Center* digital, 100 % dématérialisé, permettant de toucher les talents les plus éloignés du cœur du Groupe sur le plan géographique,
- un *Development Center* « Topex » permettant d'accompagner les jeunes dirigeants, dès leur nomination.

Les *People Reviews* sont aussi l'occasion pour le management opérationnel d'identifier les experts du Groupe, qui sont ensuite validés par un Comité technique. Ces experts, qui font donc partie des populations clés du Groupe, suivent un programme de développement spécifique leur permettant de mieux communiquer et partager leur expertise. En 2017, 50 personnes ont suivi un programme dédié : *Learning from Experts*.

Les processus d'identification des potentiels sont intégrés au plus près du management local. Qu'il s'agisse de détecter les futurs dirigeants ou les meilleurs experts pour demain, l'appropriation par les managers des outils mis à leur disposition est gage de progrès et de succès. Cette démarche est complétée par des *People Reviews* en cascade qui permettent une réponse appropriée (locale ou centrale) à chacun.

Le développement de l'expertise reste un élément déterminant de la politique de gestion de carrières du Groupe. Les éléments qui y contribuent sont principalement le positionnement clair des fonctions jusqu'au plus haut niveau des organisations, les modes de reconnaissance spécifiques et les parcours de formation adaptés.

Par ailleurs, en France, le Groupe propose un *Graduate Program* à destination des jeunes talents passionnés par la gestion durable des ressources. Véritable programme d'excellence, ayant pour but d'attirer et d'accompagner des étudiants de formation supérieure aux fonctions de management ou d'expertise, le *Graduate Program* offre pour cela des opportunités de s'intégrer, grandir et évoluer au sein du Groupe.

En 2018, le programme a été renforcé avec :

- un recrutement en contrat à durée indéterminée dès l'entrée dans le programme ;
- une ouverture vers le monde des start-up.

Fin 2017, 14 nouvelles personnes ont été recrutées pour intégrer le *Graduate Program* et démarrer dès le début de l'année 2018.

Favoriser la mobilité interne

Pour réaliser ses ambitions partout dans le monde, le Groupe doit pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs capables de s'adapter en permanence et suffisamment mobiles pour déployer leurs compétences là où elles sont le plus utiles.

Si la mobilité professionnelle permet ainsi de répondre avec agilité aux besoins de l'activité, elle est aussi un levier de développement pour les collaborateurs et une réelle source d'enrichissement pour nos équipes.

En encourageant la mobilité, le Groupe offre aux collaborateurs un espace de carrière particulièrement riche et diversifié, permettant de construire des parcours variés, motivants et formateurs.

Des engagements ont été pris pour favoriser et organiser au mieux les mobilités internes et pour optimiser la gestion de carrière des collaborateurs.

La mobilité interne implique des efforts accrus de la filière RH pour améliorer les processus, la transparence et la coopération entre les filiales. Cette dynamique s'appuie sur :

- La création d'une direction dédiée à la mobilité internationale composée de deux équipes travaillant de concert : un pôle en charge de la gestion des talents en mobilité internationale et le Centre d'Excellence de Mobilité Internationale.

  Avec la création de cette direction, le Groupe a pour principaux objectifs de :

  - accroître le nombre de mobilités entre les différentes entités du Groupe,
  - partager la connaissance des viviers de collaborateurs intéressés par la mobilité internationale,

- La plateforme dédiée à la mobilité : « Move'Up », accessible depuis l'intranet mais aussi depuis internet, pour les collaborateurs internes n'ayant pas de poste de travail. Move'Up est un outil qui permet d'aider les collaborateurs dans leur projet de mobilité en les guidant pas à pas dans chaque étape essentielle du processus mobilité et en répondant aux questions les plus fréquentes. L'ensemble des outils nécessaires à la réalisation

d'un projet de mobilité y sont disponibles : offres d'emploi internes, politique mobilité, guide pratique, guides métiers, témoignages vidéo de collaborateurs, etc.

- Plus spécifiquement pour la France : la mise en place d'une équipe, dédiée à plein temps à la mobilité interne. Avant toute publication externe, les postes à pourvoir sont examinés par cette équipe afin de rechercher en priorité des candidats internes. Les membres de l'équipe reçoivent également tous les collaborateurs en recherche de mobilité interne, afin de disposer d'un réservoir de talents disponibles pour les postes à pourvoir.

  Cette équipe anime également des Comités Mobilité hebdomadaires, qui permettent aux responsables RH des filiales d'échanger sur les collaborateurs en mobilité et sur les postes ouverts, d'améliorer leur connaissance mutuelle des métiers et d'identifier les passerelles entre eux.

En 2017, le nombre total de mobilités était de 3 608, en progression de 10,6 % par rapport à 2016.

Le nombre de mobilités de cadres sur le périmètre de la France est de 783.

Hors postes destinés à des jeunes diplômés, à fin décembre 2017, 60,5 % des postes pourvus l'ont été *via* la mobilité (population des cadres en France), un pourcentage en baisse par rapport à 2016 (62,3 %).

La formation au cœur de nos préoccupations

Pour SUEZ, le développement des personnes est au cœur de la transformation du Groupe et de ses responsabilités sociales et sociétales. Notre ambition pour 2021, telle qu'elle est présentée dans la Feuille de Route développement durable SUEZ, est de former plus de 80 % des employés du Groupe et de faire de « l'apprentissage pour tous » une réalité au sein du Groupe.

- L'année 2017 marque un tournant important dans l'ambition Learning du Groupe par la création de la « SUEZ Academy ».

  La SUEZ Academy est un centre d'excellence international, proposant des solutions apprenantes pour les managers du Groupe. Elle va permettre de favoriser une culture d'entreprise intégrée et harmonisée, renforcer l'engagement, l'innovation et la performance à travers le Groupe.

  La création de la « SUEZ Academy » représente une nouvelle étape dans notre développement car elle permet de :

  - développer les compétences de nos collaborateurs, et agir sur leurs comportements pour relever des défis d'aujourd'hui et de demain, partout dans le monde,
  - mettre l'accent sur les compétences critiques,
  - soutenir la transformation numérique et culturelle de l'entreprise.

  Sept académies proposent des programmes riches, innovants, et adaptés au business de SUEZ :

  - l'académie Leadership,
  - l'académie Digital et Innovation,
  - l'académie Technique,
  - l'académie Ventes et Marketing,
  - l'académie Santé Sécurité,
  - l'académie Excellence Opérationnelle,
  - l'académie Fonctions Transverses.

  Pour garantir l'excellence des programmes proposés par la SUEZ Academy, celle-ci s'appuie sur un écosystème :

  - l'expertise learning de SUEZ : pour répondre aux besoins de ses clients actuels et futurs, SUEZ a développé une gamme de solutions d'apprentissage ciblées, basée sur son expertise dans la gestion des services d'eau et de déchets,
  - le « Learning Lab » est consacré à l'expérimentation et l'innovation pédagogique, les nouvelles formes de travail et l'apprentissage collaboratif. Il accompagne toutes les académies de SUEZ pour améliorer des systèmes de formation, échanger et promouvoir des innovations dans une logique de réseau,
  - le réseau des formateurs internes : dispense son expertise dans les programmes de formation et intervient en assistance technique.

La SUEZ Academy doit faciliter le fonctionnement en réseau entre les managers, et devenir un des plus grands leviers de la transformation culturelle de SUEZ.

- En complément, « iLearn », la plateforme digitale de SUEZ, poursuit sa progression en termes d'apprenants connectés et du nombre de ressources dédiées aux métiers du Groupe. En collaboration avec les experts et les Comités Techniques Métiers (CTM), le département Water et Waste Learning de la Direction Learning et Diversité assure le pilotage, la coordination et le développement de modules techniques disponibles de base en français, anglais et espagnol. Plus d'une douzaine ont été créés en 2017.
- 2017 est l'année de consolidation de la communication des *leadership attitudes* vers les *business units* et de l'engagement de la filière RH à les déployer au plus près du terrain en harmonie avec les programmes de management existants.

  En soutien du déploiement des *leadership attitudes*, la Direction Learning et Diversité de SUEZ a mis en place trois programmes de développement à destination des managers en vue de développer leur leadership :

  - *learning with stakeholders*,
  - *learning from differences*,
  - *learning from others*.

Plusieurs sessions de ces trois programmes très appréciés des participants ont été organisées en 2017 en différents lieux répartis en Europe.

À côté des temps de formation identifiés comme tels, il convient d'associer les situations d'apprentissage diluées et intégrées dans l'environnement de travail quotidien. Depuis 2012, chaque entité du Groupe comptabilise ces temps ainsi que les populations concernées et les transmet à la Direction Learning et Diversité de la DRH. En 2017, 742 323 heures de formations sont recensées par les entités de SUEZ et valorisables au titre des apprentissages informels.

Un dialogue social constructif

Le dialogue social au sein du Groupe est fondé sur un processus d'information et de concertation du Comité d'Entreprise Européen (CEE) et du Comité de Groupe France (CGF). Dans cet esprit, les partenaires sociaux et la Direction du Groupe se rencontrent régulièrement pour échanger, négocier, conclure des accords et assurer le suivi de leur mise en œuvre.

Au-delà de ces périmètres géographiques, SUEZ s'emploie à animer et dynamiser les instances représentatives du personnel telles qu'établies par la réglementation du droit du travail local. En 2017, 91,3 % des salariés du Groupe sont couverts par un dispositif de dialogue social, soit directement au sein de leur entité juridique de rattachement, soit à un niveau plus global. À noter également que les parties prenantes s'attachent à développer des dispositifs innovants en matière de dialogue social. À ce titre, suite à la mise

en place d'administrateurs salariés au sein du Conseil d'Administration, le Groupe s'est attaché à former ses représentants pour favoriser leur intégration. Ainsi, les administrateurs salariés bénéficient de formations individualisées définies selon leurs besoins (finance, rémunérations et avantages sociaux, techniques, langues, développement personnel...) leur permettant à la fois d'exercer leur mandat d'administrateur au sein du Conseil d'Administration et de renforcer leurs compétences et leur employabilité à l'issue de leur mandat.

COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN (CEE)

Le Comité d'Entreprise Européen couvre un périmètre de 12 pays européens (France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Espagne, Finlande, Italie, Luxembourg, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni et Suède) représentant 59 261 salariés. Il est composé de 28 membres issus de ces 12 pays. Il a un rôle d'information et de consultation sur les orientations et les évolutions du Groupe.

Cette instance s'est réunie trois fois en séance plénière au cours de l'année 2017 et a été consultée sur des projets d'envergure pour le Groupe, notamment en termes de stratégie, de performances opérationnelles et commerciales, tels que l'acquisition de GE Water. Par ailleurs, des réunions bimestrielles intermédiaires avec le Secrétariat du Comité d'Entreprise Européen permettent une information régulière de cette instance sur l'actualité du Groupe.

Dans le cadre du déploiement de l'accord égalité professionnelle signé le 31 mars 2015, une réunion de la commission de suivi s'est tenue afin d'identifier l'avancement des plans d'actions dans chaque pays couvert par l'accord.

En vue d'anticiper et accompagner les transformations numériques inhérentes aux activités du Groupe et à l'organisation du travail, les parties prenantes ont créé un groupe de travail paritaire sur le Digital. Une première réunion d'échanges a eu lieu au 4e trimestre 2017. Les prochaines rencontres s'orienteront vers l'étude des impacts de la transformation digitale sur la RH. Enfin, le Groupe a poursuivi le cycle de formation au management de la santé/sécurité débuté en 2016 permettant à l'ensemble des membres titulaires et suppléants du CEE d'être formés aux principes de santé/sécurité dispensés à l'ensemble des managers du groupe SUEZ.

COMITÉ GROUPE FRANCE (CGF)

Le Comité Groupe France couvre le périmètre français des sociétés détenues à plus de 50 % par le Groupe. Il représente 31 249 salariés et est composé de 28 membres qui ont un rôle d'information sur la stratégie du Groupe aux bornes du périmètre français. En 2017, il s'est tenu deux réunions plénières.

Les principaux faits marquants en matière sociale pour le groupe SUEZ sur le périmètre France sont les suivants :

- accompagnement de la transformation des fonctions support par :
  - la mise en place d'une commission paritaire *ad hoc* de suivi sur la transformation des fonctions support (trois réunions en 2017),
  - l'association des Instances Représentatives du Personnel dans la mise en place des dispositifs d'accompagnement de la transformation des fonctions support afférentes à l'accord-cadre sur les mesures sociales d'accompagnement de la transformation des fonctions support signé en septembre 2016 (plateforme digitale, EIC, EME, etc.) ;
- signature d'un accord Groupe sur la valorisation des parcours syndicaux le 14 février 2017, dont les principaux points résident en :
  - l'articulation entre l'exercice des missions des membres des Instances Représentatives du Personnel et leur développement professionnel,
  - la conciliation entre l'engagement dans le mandat syndical et le maintien/développement des compétences professionnelles afin de préserver l'employabilité des élus,
  - la sensibilisation et la prise en considération par les responsables hiérarchiques, du dialogue social, des rôles et missions des Instances Représentatives du Personnel et des dispositions de l'accord lors de la prise des mandats par un collaborateur ;
- négociation en cours d'un accord relatif au droit à la déconnexion et à la connexion choisie.

17.1.4 Diversité et égalité des chances

Depuis 2010, SUEZ a structuré une politique Diversité Groupe et des programmes communs d'actions avec l'ensemble des *business units*.

Un comité Diversité France a été instauré, réunissant autour de Jean-Louis Chaussade, l'ensemble des directions dont les missions concourent à la réussite de ces engagements : Ressources Humaines, communication et achats solidaires ainsi que les organisations syndicales représentatives.

Les principes fondamentaux de la politique Diversité

Ces principes sont communs à l'ensemble des entreprises SUEZ – France et international – afin de renforcer leur capacité à intégrer la diversité pour répondre à leurs enjeux sociaux et de business.

Il s'agit :

- de considérer l'inclusion et la diversité comme participant de la responsabilité de SUEZ en tant qu'employeur, comme moteur pour renforcer les capacités d'innovation et de performance de l'entreprise, contribuant ainsi au progrès social en faveur de la société toute entière,
- d'ancrer notre engagement, pour faire de l'inclusion et de la diversité une force reconnue au service de la performance économique et sociétale du Groupe, et articulé autour de 3 lignes directrices : l'inclusion et la diversité des profils de compétences ; au service de la créativité et de l'innovation ; pour accélérer nos réponses business et satisfaire nos clients,
- de se centrer sur des thématiques à fort enjeu d'inclusion et de diversité : la mixité, le handicap, l'insertion sociale et l'orientation sexuelle. Ces thématiques traversent la plupart des sociétés actuelles dans le monde même si leur poids respectif peut varier ou se définir différemment.

Les programmes d'actions

- Ils sont la traduction opérationnelle des engagements pris par le Groupe dans sa Feuille de Route Développement Durable 2017-2021, à savoir :
  - **priorité 1,** être une entreprise collaborative, ouverte et responsable : promouvoir la diversité et le bien-être au travail,
  - **priorité 2,** contribuer au bien commun : contribuer au développement local et à l'attractivité des territoires.

- **Feuille de route mixité**

  La question de la mixité n'est pas directement une question de diversité, cependant, les mécanismes qui écartent les femmes de certains postes (métiers à dominante masculine, poste de management ou de direction) relèvent de ces thématiques.

  Le Groupe s'est doté d'un panel d'actions ambitieux afin de passer d'une logique d'engagement à une logique de résultats.

  Plusieurs leviers sont activés simultanément pour permettre une progression du nombre de femmes parmi nos « Topex », talents, managers, experts et techniciens, et un élargissement de nos viviers, en travaillant sur le recrutement, la mobilité et la gestion de carrière. Un suivi de la Feuille de Route est assuré par les instances de direction du Groupe.

- **Actions programmées :**

  Globalement, les entreprises du Groupe de par le monde, déclinent un ensemble d'actions communes, telles que :

  - campagne de communication interne et externe sur la mixité et la féminisation des postes clés et des métiers ; visibilité des actions de l'entreprise par le biais de partenariats,
  - formation : développement du leadership ; coaching,
  - mentoring : quatrième programme élargi à l'ensemble des entreprises en Europe et à l'international,
  - SUEZ Women Network : groupes de travail et de réflexion ; participation à des événements monde,
  - sensibilisation : rédaction de guides thématiques (parentalité, sexisme) ; ateliers philosophiques de réflexion sur la question de la mixité.

- **Pour 2017, les chiffres clés du taux de féminisation sont :**
  - les femmes représentent 21,1 % des effectifs,
  - le CODIR est composé de 30 % de femmes et le Topex de 18 %,
  - les femmes qui occupent un poste de managers sont 27,4 %,
  - parmi les Talents, 18 % sont des femmes.

- **Feuille de Route Handicap**

  La prise en compte des situations de handicap varie considérablement d'un pays à l'autre, tant du point de vue de sa prise en charge par la société ou par les familles, du regard porté sur le handicap et donc de ce qui fait ou pas reconnaissance, *in fine* de sa traduction législative réglementant ou pas l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap.

  En France, les entreprises d'au moins 20 salariés doivent mener une politique d'intégration dans l'emploi des personnes en situation de handicap. La règlementation sociale porte à 6 % la proportion des travailleurs handicapés dans les effectifs ; en deçà de l'atteinte de cette obligation, les entreprises s'acquittent d'une contribution à l'AGEFIPH, le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

  Pour y parvenir, SUEZ agit par le biais :

  - de l'accès à l'emploi direct : recrutement et démarche pour favoriser la déclaration des salariés en situation de handicap (RQTH), démarche qui s'articule autour des actions liées à la qualité de vie au travail (QVT) et au bien-être au travail,
  - des achats de prestations, de services ou de produits aux établissements employant des personnes en situation de handicap : secteur protégé – ESAT (ex-CAT) et secteur adapté – EA (ex-Atelier protégé).

  En 2016, en France, le Groupe avait atteint un taux de 3,6 % (taux hors minorations et pondérations), composé à 84 % d'emplois directs et à 16 % d'emplois indirects par des achats au secteur protégé et adapté.

LES LABELS OU CERTIFICATION EN FRANCE

- **Label Diversité**

  Labellisé par AFNOR certification en juillet 2014 sur le périmètre France, le Groupe a été confirmé dans la conformité de ses processus et de ses pratiques lors de l'audit intermédiaire de 2016.

  À l'issue de chacun de ces audits, le Comité des référents diversité, instance opérationnelle émanant du Comité diversité France, élabore une feuille de route reprenant :

  - les actions Groupe incontournables, c'est-à-dire nécessaires au maintien du Label,
  - les actions Groupe complémentaires attestant de la volonté du Groupe d'être dans une démarche de progrès continu,
  - les actions spécifiques à chacune des *business units* recommandées par l'auditeur.

- **Top Employer**

  Pour la quatrième année consécutive, SUEZ bénéficie de la certification *Top Employers* en France qui reconnaît la qualité de sa politique de Ressources Humaines : les politiques et pratiques RH et les conditions de travail offertes aux collaborateurs.

  Cette certification vérifie neuf grands sujets RH : stratégie de gestion des talents ; planification des effectifs ; gestion des performances ; formation et développement ; intégration ; développement du leadership ; gestion de l'évolution professionnelle et des plans de succession ; rémunération et avantages ; culture d'entreprise.

  Analysés de façon transverse selon six axes : stratégie et politique ; responsabilité de la Direction Générale ; pratiques ; mesures/évaluation des pratiques ; indicateurs de performances clés spécifiques (KPI) ; support technologique (logiciels spécifiques).

  Cette certification renforce notre Marque Employeur, concourt au développement et à l'innovation RH à travers les rapports de benchmark et d'analyses et permet des rencontres et des échanges sur les *best practices* RH entre *Top Employers*.

Des structures dédiées à l'insertion

LES MISSIONS DU PÔLE INNOVATION SOCIALE DE SUEZ

Le Pôle innovation sociale a pour ambition de faire du groupe SUEZ un acteur engagé en faveur du développement de l'emploi pour tous et de l'émergence de nouvelles économies locales (sociales, collaboratives, circulaires) en faveur de la transition écologique.

La mission du Pôle innovation sociale est de « faire converger emploi et économie circulaire » sur les territoires où SUEZ est implanté, en développant la collaboration avec les acteurs locaux.

Concrètement, le Pôle innovation sociale regroupe, mutualise et structure l'expertise du Groupe en matière d'insertion et d'innovation sociale, afin d'accompagner les BUs au plus près de leurs besoins, en particulier sur :

- la réponse au volet social des appels d'offres (avec ou sans clauses d'insertion) pour faire de l'innovation sociale un axe de différenciation ;
- la diversification de leurs canaux de recrutement et l'ouverture des métiers aux publics éloignés de l'emploi ;
- les partenariats avec le monde de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire, et le développement de nouveaux services

ou « social business », porteurs d'emploi et complémentaires des métiers de SUEZ ;

- la mobilisation des outils d'insertion du Groupe (« Rebond Insertion », « Valplus ») et l'identification des partenaires pertinents ;
- le développement de programmes d'entrepreneuriat (incubateurs dédiés aux demandeurs d'emploi) et d'intrapreneuriat (appuyer les collaborateurs-entrepreneurs) ;
- l'engagement solidaire des collaborateurs.

L'innovation sociale s'incarne sur le terrain à travers le déploiement du programme Maison pour rebondir.

Forte de son expérience de « laboratoire d'innovation sociale de SUEZ » créé à Bordeaux il y a 6 ans, « La Maison pour Rebondir » se déploie sur d'autres territoires (en région parisienne sur les départements 78, 91, 92 et 94 et à Lyon en 2018) et devient le véhicule opérationnel de la mise en œuvre de la démarche d'innovation sociale du Groupe.

Sur leurs territoires d'implantation, les Maisons pour Rebondir jouent le rôle de « guichet unique SUEZ » à l'interne et à l'externe sur les questions liées à l'insertion par l'emploi et l'économie sociale et solidaire.

Rebond insertion, entreprise d'insertion et entreprise de travail temporaire d'insertion (EI et ETTI), offre des solutions d'emploi d'insertion dans les activités de tri.

Rebond insertion est spécialisée dans l'insertion des publics en difficulté. Les champs d'action de cette filiale Recyclage et Valorisation sont :

- l'accompagnement ;
- la formation ;
- le retour à l'emploi.

Rebond insertion agit pour le retour à l'emploi de différentes façons :

- élaboration et mise en œuvre de projets d'insertion professionnelle et d'accompagnement social. Rebond insertion place son activité dans le cadre de la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions ;
- aide à la réinsertion par le biais d'entreprises existantes dans les domaines du BTP, de la restauration, de la logistique, de l'environnement ;
- accompagnement des personnes en insertion grâce à une équipe d'encadrement socioprofessionnel ;
- garantie des services sur tout le territoire *via* 12 structures d'insertion implantées en Nord-Pas-de-Calais, Champagne Ardennes, Île-de-France et PACA.

17.1.5 Santé – sécurité – qualité de vie au travail

La politique de SUEZ en matière de santé et de sécurité soutient des objectifs ambitieux en matière de baisse des accidents de travail et de baisse du nombre d'accidents graves. Après avoir atteint son objectif de réduction du taux de gravité de 10 % entre 2012 et 2016, le Groupe a mis en place une nouvelle Feuille de Route 2017-2021. Les résultats 2017 sont en ligne avec les objectifs fixés (8,8 pour le TF et 0,49 pour le TG), le TF étant de 8,54 et le TG de 0,48 à fin décembre 2017. Ces résultats indiquent une progression continue du groupe SUEZ qui se place parmi les entreprises les plus performantes du secteur dans ce domaine. Cette nouvelle Feuille de Route 2017-2021 est composée de trois priorités : la prévention des accidents graves et mortels, la mise en place d'une « Culture Juste » et l'intensification de la présence sur le terrain des managers et du suivi des actions.

La prévention des accidents graves et mortels combine à la fois le respect des « Règles Qui Sauvent la vie » et la maîtrise et le contrôle de nos risques majeurs. Les « Règles Qui Sauvent » s'appliquent aujourd'hui tant à nos salariés qu'à nos sous-traitants sur nos sites et sur les sites de nos clients. Ces dix règles, mises en place en 2013 aussi bien dans les métiers de l'Eau que dans ceux du Déchet sont issues de l'analyse des accidents graves et mortels que le Groupe a connu sur les dix dernières années. Dans tous les pays d'implantation du Groupe, un important travail d'engagement concret des équipes, permet de mobiliser managers et opérateurs au strict respect des dix « Règles Qui Sauvent ». Les sous-traitants et les partenaires sont aussi associés à cette démarche. Ce volet est inclus dans le programme de toute nouvelle entité et ce processus est en cours avec la nouvelle *business unit* WTS.

Avec l'ambition de « Zéro accident mortel », le Groupe a développé en 2016 une nouvelle approche pour la maîtrise de ses risques majeurs. Ce travail a commencé avec le risque de collision engin-piéton sur nos sites. L'action qui dans un premier temps avait été lancée sur nos activités Recyclage et Valorisation (R&V) en Europe a été étendue en 2017 à l'ensemble des activités du Groupe dans le monde. Elle se décompose en deux volets. Le premier est d'équiper tous les véhicules de collecte *(business units* européennes) selon un nouveau standard de sécurité qui augmente les exigences par rapport aux normes européennes. Le second est d'identifier, signaler et organiser l'accès de « Zones d'Accès Restreint » (ZAR) sur nos sites. Ces ZAR sont les zones qui, sur les sites, de par la présence permanente ou quasi-permanente d'engins en mouvement, représentent un risque avéré et élevé pour les piétons. Un ensemble de mesures sont prises pour en contrôler strictement l'accès et le rendre plus sûr.

Ce travail de maîtrise et contrôle des risques majeurs continuera et s'intensifiera en 2018. En plus de la continuation de la démarche ZAR, il sera demandé à toutes les filiales dans le domaine du déchet de se focaliser sur le risque de collision véhicule-piéton à l'extérieur de nos sites et à celles du domaine de l'eau de travailler sur la problématique de consignation (électrique, mécanique, pneumatique, hydraulique, etc.). Par ailleurs l'attention portée à la qualité des blindages reste un sujet de préoccupation vis-à-vis de nos sous-traitants, notamment dans des pays où les exigences locales en matière de sécurité au travail sont moins fortes que celles du Groupe. Sur les sites de traitement de l'eau, le risque « chlore gazeux », pour les salariés comme pour les riverains, continuera de faire l'objet d'un suivi rigoureux.

Le Groupe applique cette même approche pour le contrôle de ses risques santé. En 2016 et 2017 les filiales ont revu entièrement les mesures préventives et protectrices de leurs risques majeurs santé. Ce travail ambitieux a permis d'identifier des pistes de progrès qui elles-mêmes ont permis à la Direction Santé Sécurité de revoir et d'approfondir les exigences Groupe dans ce domaine. Les filiales ont aujourd'hui pour mission de mettre en place des dispositifs de maîtrise et de contrôle efficaces pour leurs risques santé. C'est notamment le cas chez R&V France avec la prévention des troubles musculo squelettique (TMS) sur les centres de tri et l'utilisation des produits chimiques. La signature d'un accord « Qualité de vie au Travail » dans la *business unit* Eau France a

permis la sensibilisation aux risques psychosociaux (RPS) avec des films produits en interne et l'intervention d'un consultant externe.

La deuxième priorité est la mise en place d'une Culture Juste sur l'ensemble de nos activités dans le monde. Initiée en 2015, la politique de la « Culture Juste » du Groupe et ses trois piliers (la reconnaissance et le partage des meilleures pratiques, la remontée des « presqu'accidents » et l'application de mesures disciplinaires adaptées dès lors que les règles et procédures sont transgressées) ont fait l'objet d'une autoévaluation dans chacune de nos entités fin 2016. 2017 était la première année de mise en œuvre des actions définies pour progresser sur l'ensemble des trois piliers et construire une véritable « culture de sécurité juste et équitable » à travers le Groupe. Par ailleurs, la Direction Santé Sécurité développe auprès de l'ensemble des entités la communication des presqu'accidents et événements à haut potentiel de gravité dans le but de mettre en place les actions correctives et proactives et de faire éviter des accidents graves ou mortels.

La troisième priorité, étant l'intensification de la mobilisation de la chaîne managériale sur le sujet de la prévention des risques, a été mise en place à travers des visites managériales Santé Sécurité, le suivi des actions correctives identifiées et l'introduction d'indicateurs proactifs. La réalisation de ces visites managériales Santé Sécurité s'inscrit dans l'esprit de la Culture Juste du Groupe (reconnaissance des bonnes pratiques, signalement des écarts et suivi des actions correctives). L'engagement visible intensifié des équipes managériales au sein de toutes les *business units* s'est manifesté par un accroissement significatif de visites terrain et de partage de bonnes pratiques.

Ces trois priorités sont mises en œuvre et contrôlées par un dispositif Groupe incluant la contractualisation des objectifs au niveau de chaque filiale, un programme d'audits santé sécurité, des formations managériales et un suivi par la Direction Santé Sécurité à travers des indicateurs de performance proactifs.

Le plan d'actions Groupe préparé par la Direction Santé Sécurité, validé en revue de Direction, puis présenté en Comité Éthique et Développement Durable (CEDD), est décliné dans l'ensemble des filiales opérationnelles du Groupe à travers un Contrat Santé Sécurité annuel. Ces « contrats d'objectifs Santé Sécurité » passés entre la Direction Santé Sécurité et les entités insistent sur les actions de formation au management de la Santé Sécurité, sur la maîtrise des risques majeurs (en tenant compte de la situation propre de chaque entité), sur certains modes opératoires délicats et incluent des actions sur la santé des collaborateurs.

Ces contrats permettent également de mesurer l'avancement de quelques actions prioritaires comme les « ZAR » et le déploiement de la Culture Juste. Ce « contrat d'objectifs Santé Sécurité » établi avec chacun des dirigeants de filiales en début d'année, fait l'objet en fin d'année d'une revue particulière permettant de s'assurer du respect des engagements d'actions et des résultats.

Concernant le programme d'audit, en 2017, neuf audits Santé Sécurité ont été réalisés par la Direction Santé Sécurité du Groupe pour évaluer le niveau de maturité du système de management de la Santé Sécurité et le niveau de maîtrise des Risques Majeurs des filiales. Ces audits sont basés sur un référentiel Groupe construit progressivement depuis une dizaine d'années. Ce référentiel tout en tenant compte de la réglementation locale s'impose dans les cas où celle-ci est inexistante ou est bien en deçà du niveau d'exigence du Groupe. Les résultats de ces audits démontrent une augmentation du leadership managérial sur les aspects Santé Sécurité, une filière Santé Sécurité plus compétente, une définition plus claire des rôles et responsabilités, une montée en compétence sur la maîtrise des risques majeurs et une meilleure implication des représentants des salariés.

La formation des managers au « Leadership Santé Sécurité » s'est accélérée (700 managers en 2017 contre 450 en 2016) et un cursus équivalent est en place pour l'encadrement de proximité à la fois en France et à l'international. Ces formations dotent les managers d'approches et d'outils leur permettant de mettre en œuvre plus efficacement la politique Santé Sécurité du Groupe. Fin 2017 la création de l'Académie Santé Sécurité a été lancée dans le but d'offrir, dès 2018, des formations innovantes et stratégiques aux différents acteurs du Groupe.

Enfin la Direction Santé Sécurité a mis en place, au-delà des indicateurs réactifs existants (taux de fréquence TF, taux de gravité TG), des indicateurs de performance proactifs permettant de juger du niveau de maturité de culture sécurité de nos filiales et notamment, de l'expérience acquise par l'analyse des accidents et « presqu'accidents », de l'échange des bonnes pratiques ainsi que de l'engagement visible des managers à travers les visites managériales de sécurité.

Le bon fonctionnement de cette politique, qui a permis de diviser par deux le taux de fréquence de SUEZ en 10 ans, ne serait pas possible sans un engagement personnel de la Direction à tous les niveaux : Groupe, *business units*, régions, etc. Cet engagement est concrétisé par l'implication du Directeur Général de SUEZ et du Comité Exécutif dans le suivi des « Dix Règles Qui Sauvent », la mise à jour de notre politique « Santé Sécurité » où notre notion de Culture Juste est clairement expliquée, la décision de rattacher les responsables Santé Sécurité directement aux dirigeants opérationnels des *business units*, ainsi que l'importance donnée au sujet dans les revues de performance existant à tous les niveaux de l'organisation. Les managers opérationnels et les opérateurs sont soutenus par un réseau de professionnels de la Santé Sécurité d'environ 800 personnes.

17.2 Informations sociales

17.2.1 Répartition des salariés

Au 31 décembre 2017, l'effectif du Groupe s'élevait à 88 576 salariés. Cela représente 4 655 collaborateurs supplémentaires et une évolution de +5,5 % par rapport à fin 2016, que nous pouvons décomposer de la manière suivante :

- augmentation de 6 073 collaborateurs au titre de l'effet de périmètre (soit +7,2 %), dont les principaux contributeurs sont :
  - acquisitions (nombre de personnes lors de l'acquisition) :
    - WTS : acquisition de GE Water (+6 920 employés), société IMALOG en Amérique du Nord (+50 employés),
    - Recyclage et Valorisation France : société Audeval (+66 employés),
    - Eau France : sociétés Aquasylva (+13 employés), Onsen (+4 employés) et Hydroforage (+13 employés),
  - entrées en consolidation (nombre de personnes lors de l'entrée en consolidation) :
    - Italie, Europe Centrale et Orientale : société Vak Karlovy Vary (+563 employés), Ondeo Polska (+12 employés),
    - Asie : sociétés The Macao Water Supply Company Limited (+265 employés) et Sino French Water Development (+156 employés),
    - Eau France : consolidation de la filiale Aqua Nord en Nouvelle Calédonie (+30 employés),
    - AMEI : société SUEZ International Sri Lanka (+13 employés),
  - cessions (nombre de personnes lors de la cession) :
    - Asie : PT PAM Lyonnaise Jaya (Palyja) (-1 246 employés),
    - Eau France : sociétés OCEA SMART Building (-434 employés) et Isiom Conseil (-7 employés),
  - sorties de consolidation (nombre de personnes lors de la sortie de consolidation) :
    - Asie : société SCIP Sita et SAJV (-200 employés),
    - Latam : sociétés Consorcio Latino et Activitades Comerciales au Pérou (-125 employés),
    - Italie, Europe Centrale et Orientale : MPO Szczecin (-20 employés).
- diminution de 1 418 collaborateurs au titre de l'évolution organique, soit -1,7 % ; correspondant principalement à différentes pertes de contrats notamment chez Recyclage et Valorisation France (Star Pacifique, Val Horizon), Eau France (Brétigny-sur-Orge, Chilly-Mazarin, Corbeil-Essonnes, Mulhouse, Toulouse et Annonay), Recyclage et Valorisation Maroc (Nouaceur) et Latam (Rio de Janeiro).

Répartition des salariés par zone géographique

	2015 Nombre	2016 Nombre	2017 Nombre	2017 %
France (métropole et outre-mer)	32 969	32 864	31 249	35,3 %
Europe (hors France)[a]	30 566	28 200	28 012	31,6 %
Amérique du Nord[b]	3 650	4 264	11 183	12,6 %
Amérique du Sud[a]	459	3 102	3 757	4,2 %
Afrique/Moyen-Orient	8 938	8 972	8 555	9,7 %
Asie/Océanie	5 954	6 519	5 820	6,6 %
Total (XXX)[c]	**82 536**	**83 921**	**88 576**	**100,0 %**

(a) Les activités au Chili d'Agbar ne sont plus intégrées à l'Espagne (zone Europe hors France), mais à l'Amérique du Sud depuis 2016.
(b) L'acquisition de GE Water est par convention intégrée dans sa totalité à la zone Amérique du Nord.
(c) Voir signification de (XXX) en section 17.2.6 « Éléments méthodologiques sur le reporting social ».

- En France, l'effectif baisse entre 2017 et 2016 (-4,9 %). Cette baisse s'explique en partie par la cession d'OCEA SMART Building (-434 employés) et par une perte de contrat chez Star Pacifique (-111 employés).
- Dans les autres pays européens, l'effectif diminue très légèrement, soit -0,7 %. Cela représente 188 employés de moins cette année.
- Pour la zone Amérique du Sud, l'effectif évolue à +21,1 % soit 655 employés. À noter que les effectifs situés au Pérou (94 employés) et en Colombie (302 employés) comptabilisés dans la zone géographique Europe jusqu'à fin 2016 sont désormais classés dans la zone Amérique du Sud.
- L'effectif de la zone Amérique du Nord est en forte augmentation, soit +162,3 %. Ceci s'explique par l'affectation de l'acquisition de GE Water (6 920 employés) dans sa globalité dans la zone Amérique du Nord, par convention sur la 1re année de consolidation.
- La zone Afrique/Moyen-Orient diminue de -4,6 % (-417 employés) par rapport à l'année 2016. Cela s'explique principalement par la perte de contrat de Nouaceur chez Recyclage et Valorisation Maroc (-227 employés).
- La zone Asie/Océanie diminue de façon significative : -10,7 %, soit 699 salariés. La cession de la société Palyja en Indonésie (-1 246 employés) et la sortie de consolidation de SCIP SITA et SAJV (-200 employés) sont en partie compensées par le passage en consolidation globale de SFWD et Macao Water (+421 employés).

Répartition des salariés par catégorie socioprofessionnelle

	2015 Nombre	2016 Nombre	2017 Nombre	2017 %
Cadres (XXX)[a]	12 586	12 918	13 868	15,7 %
Techniciens supérieurs et agents de maîtrise (TSM) (XXX)[a]	17 721	18 545	21 732	24,5 %
Ouvriers, employés, techniciens (OET) (XXX)[a]	52 229	52 458	52 976	59,8 %
Total	[illegible]	[illegible]	88 576	100,0 %

(a) Voir signification de (XXX) en section 17.2.6 « Éléments méthodologiques sur le reporting social ».

La proportion de cadres est en légère hausse. Elle atteint 15,7 % comparé à 15,4 % à fin 2016.

En France, la répartition des 31 249 collaborateurs par catégorie est la suivante : 5 805 cadres (18,6 %), 6 264 techniciens supérieurs et agents de maîtrise (20,0 %) et 19 180 ouvriers, employés et techniciens (61,4 %).

Répartition des salariés par sexe

	2015	2016	2017
Proportion de femmes dans l'effectif total (XXX)[a]	20,4 %	20,6 %	21,1 %
Proportion de femmes dans l'encadrement (XXX)[a]	28,2 %	28,1 %	27,4 %

(a) Voir signification de (XXX) en section 17.2.6 « Éléments méthodologiques sur le reporting social ».

Au sein de l'effectif global, la proportion de femmes continue d'augmenter régulièrement et atteint 21,1 % à fin 2017. Parmi les cadres, celle-ci baisse relativement entre 2016 et 2017 mais dans l'absolu, le Groupe passe de 3 629 femmes cadres en 2016 à 3 802 en 2017. À noter que, hors effet de l'acquisition de GE Water, la proportion de femmes parmi les cadres atteint 28,4 %, en progression par rapport à fin 2016.

En France, le taux de féminisation atteint 23,2 % de l'effectif global et 32,3 % parmi les cadres. En 2016, ces ratios étaient respectivement de 23 % et 31,6 %.

Répartition des salariés par type de contrat

	2015	2016	2017
Contrats à durée indéterminée (CDI)	92,0 %	91,4 %	92,1 %
Contrats à durée déterminée (CDD)	6,4 %	6,8 %	6,1 %
Contrats en alternance et contrats d'insertion	1,6 %	1,8 %	1,8 %

La part des salariés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée au sein de l'effectif global est en hausse (92,1 %), et reste très nettement majoritaire.

Les contrats en alternance et les contrats d'insertion représentent 1,8 % de l'effectif, et se décomposent comme suit :

- 1,5 % est lié aux contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation en France, types de contrats similaires dans les autres pays le cas échéant). Ils représentent 1 322 collaborateurs, soit une légère hausse (+ 1,4 % par rapport à fin 2016) ;
- 0,3 % est lié aux contrats d'insertion employés par les structures dédiées de Recyclage et Valorisation France (principalement SUEZ RV Rebond Insertion). Ils représentent 253 collaborateurs soit 24 collaborateurs de plus par rapport à l'année dernière.

En France, les collaborateurs en CDI sont au nombre de 29 011, les collaborateurs en CDD sont de 726 et les collaborateurs en contrats d'alternance et d'insertion de 1 512. Les proportions sont respectivement de 92,8 %, 2,3 % et 4,9 %.

Répartition des salariés par tranche d'âge (pour l'effectif en CDI)

	2015	2016	2017
- de 25 ans	2,2 %	2,2 %	2,3 %
25-29 ans	8,3 %	8,0 %	7,9 %
30-34 ans	12,5 %	12,3 %	12,0 %
35-39 ans	13,8 %	14,2 %	14,2 %
40-44 ans	15,7 %	15,4 %	14,8 %
45-49 ans	16,2 %	15,9 %	15,7 %
50-54 ans	15,4 %	15,7 %	15,3 %
55-59 ans	11,4 %	11,6 %	12,2 %
60-64 ans	3,9 %	4,0 %	4,7 %
65 ans et +	0,6 %	0,7 %	0,9 %

L'âge moyen des collaborateurs du Groupe est de 44,2 ans. La proportion de collaborateurs âgés de moins de 30 ans atteint 10,2 %, et les salariés âgés de 55 ans et plus représentent 17,8 % de l'effectif.

En France, l'âge moyen est de 44,2 ans, la proportion de collaborateurs de moins de 30 ans atteint 8,9 % et les collaborateurs âgés de 55 ans et plus représentent 15,6 % de la population.

17.2.2 Emploi et conditions de travail

Recrutements

	2015	2016	2017
Nombre de recrutements externes en CDI	7 112	6 024	6 526
Nombre de recrutements externes en CDD	9 718	10 041	9 641
Taux d'embauche[a]	20,5 %	19,0 %	19,3 %
Taux d'embauche en CDI[b]	42,3 %	37,5 %	40,4 %

(a) Taux d'embauche : nombre de recrutements en CDI et en CDD/effectif moyen.
(b) Taux d'embauche en CDI : nombre de recrutements en CDI/nombre de recrutements en CDI et en CDD.

Le nombre de recrutements externes en CDI est en augmentation de 8,3 % (502 personnes) en 2017 par rapport à 2016. Les principaux contributeurs de cette hausse sont la France avec 313 embauches supplémentaires et les États-Unis avec 192 embauches supplémentaires.

Les 6 526 recrutements externes réalisés en 2017 en CDI se décomposent ainsi :

- par catégorie socioprofessionnelle : 976 cadres (soit 15,0 %), 1 444 techniciens supérieurs et agents de maîtrise (22,1 %) et 4 106 ouvriers, employés et techniciens (62,9 %) ;
- par genre : 1 438 femmes (soit 22,0 %) et 5 088 hommes (78,0 %). Parmi les cadres : 285 femmes (29,2 %) et 691 hommes (70,8 %) ;
- par tranche d'âge : 875 collaborateurs de moins de 25 ans (13,4 %) et 1 034 collaborateurs de 50 ans et plus (15,8 %).

En France, le Groupe a recruté 4 287 collaborateurs en 2017, dont 1 488 en CDI et 2 799 en CDD. Le taux d'embauche atteint 13,6 % et le taux d'embauche en CDI ressort à 34,7 %. Le nombre de recrutements en CDI est en augmentation de 26,3 % par rapport à l'année 2016.

Depuis 2016, le Groupe suit les transformations des CDD en CDI. Ainsi, 1 346 salariés en CDD ont été embauchés en CDI cette année. Les principaux pays concernés étant l'Espagne (322), la France (288), le Chili (228), la Pologne (173) et les Pays-Bas (108). Par rapport à l'année dernière, ceci représente une diminution de 7,4 %.

Départs

	2015	2016	2017
Nombre de licenciements	2 207	2 570	2 535
Nombre de démissions	2 428	2 783	3 553
Nombre de départs en retraite	1 020	1 094	1 007
Turnover[a]	5,6 %	6,3 %	7,3 %
Turnover volontaire[b] (XXX)[c]	3,0 %	3,3 %	4,2 %

(a) Turnover : nombre de licenciements et de démissions/effectif moyen.
(b) Turnover volontaire : nombre de démissions/effectif moyen.
(c) Voir signification de (XXX) en section 17.2.6 « Éléments méthodologiques sur le reporting social ».

En comparaison avec 2016, le turnover volontaire augmente, atteignant 4,2 % en 2017. Le turnover global est lui aussi en hausse et atteint 7,3 % en 2017 contre 6,3 % en 2016.

En France, le turnover global atteint 5,3 % et le turnover volontaire représente 2,3 %. Les volumes concernés sont les suivants : 952 licenciements, 732 démissions et 466 départs en retraite.

Au sein du référentiel d'indicateurs du Groupe, les ruptures conventionnelles sont comptabilisées en tant que licenciements. En France, 35,2 % des licenciements sont en réalité des ruptures conventionnelles.

Temps de travail

	2015	2016	2017
Nombre hebdomadaire moyen d'heures travaillées par collaborateur[a]	33,2	33,9	33,8
Taux d'heures supplémentaires[b]	4,1 %	3,9 %	4,2 %
Proportion de collaborateurs à temps partiel dans l'effectif total	4,5 %	4,2 %	4,0 %

(a) Sur une base de 52 semaines.
(b) Taux d'heures supplémentaires : nombre d'heures supplémentaires/nombre d'heures travaillées.

En France, le nombre d'heures supplémentaires représente 2,6 % du nombre total d'heures travaillées et la proportion de collaborateurs à temps partiel atteint 4,2 %.

Absentéisme

	2015	2016	2017
Nombre moyen de jours d'absence/personne	11,4	11,8	11,6
Dont nombre moyen de jours d'absence maladie/personne	7,9	8,2	8,0

Sur la base d'une durée théorique de 8 heures par jour, la durée d'absence moyenne par collaborateur est de 11,6 jours pour l'année 2017. Cette moyenne est en légère baisse par rapport à l'année précédente. De manière générale, le Groupe estime que le nombre moyen de jours d'absence par personne est peu significatif car il inclut les absences pour tous motifs, y compris les suspensions de contrat. Ce taux est par ailleurs dépendant des systèmes sociaux et des situations locales (climat notamment) des pays d'implantation du Groupe.

En France, la durée d'absence moyenne par collaborateur est de 12,8 jours dont 8,5 jours au titre de la maladie.

Travailleurs en situation de handicap

	2015	2016	2017
Pourcentage de salariés en situation de handicap/effectif fin de période	1,8 %	1,8 %	1,6 %
Dont France	3,1 %	3,0 %	2,4 %
Dont Allemagne	5,4 %	5,6 %	5,8 %

Le nombre de salariés en situation de handicap est un indicateur dont le suivi au niveau Groupe est difficile dans la mesure où la notion de travailleur handicapé n'est pas clairement définie dans tous les pays d'implantation.

À fin décembre 2017, le Groupe emploie 1 422 collaborateurs handicapés, dont 144 ont été recrutés au cours de l'année. La majorité (73,4 %) des collaborateurs handicapés recensés travaillent en France, Espagne ou en Allemagne. Ces trois pays, dans lesquels la présence du Groupe est significative, disposent de lois sur l'embauche des personnes en situation de handicap depuis plusieurs années.

En France, un reporting spécifique permet de mesurer le taux d'insertion global. Ce taux est calculé en additionnant les emplois directs et indirects. Ce dernier comprend le montant des marchés facturés au secteur protégé, selon les modalités définies dans la Déclaration obligatoire à l'emploi des travailleurs handicapés. Celui-ci atteint 4,7 % pour l'année 2016 au titre des emplois directs, des achats au secteur protégé, de l'accueil de stagiaires et en tenant compte de l'application des unités bénéficiaires correspondant à des minorations (efforts consentis par l'employeur et au titre des ECAP).

Rémunérations

(en milliers d'euros)	2015	2016	2017
Masse salariale sociale brute	2 803 732	2 874 098	2 947 663
Rémunération brute moyenne par collaborateur	34,2	33,9	35,2
Cadres	69,3	69,6	72,7
Non-cadres	27,9	27,5	28,3
Hommes	34,4	34,1	35,1
Femmes	33,1	33,2	35,8
Taux moyen de charges patronales	35,0 %	34,5 %	34,6 %

Le montant et l'évolution de la rémunération reflètent les politiques de rémunération conduites au sein du Groupe, mais d'autres éléments ont également une influence significative sur ces données moyennes : mix-pays, taux de change, répartition par catégorie socioprofessionnelle, proportion de collaborateurs à temps partiel et effet « Noria ».

En France, la masse salariale brute représente 1 223 millions d'euros et la rémunération brute moyenne par collaborateur est de 38 817 euros, dont 39 150 euros pour les hommes et 37 701 euros pour les femmes.

Intérim

	2015	2016	2017
Effectif intérimaire moyen (ETP)	6 084	5 907	6 321
En % de l'effectif contractuel moyen exprimé en ETP	7,6 %	7,2 %	7,7 %

Les principaux motifs de recours à l'intérim sont les difficultés de recrutement momentanées et le remplacement des collaborateurs absents. Le recours à l'intérim concerne principalement l'activité Recyclage et Valorisation.

En France, les entités du Groupe ont eu recours à un effectif intérimaire moyen de 3 466 personnes, représentant 11,3 % de l'effectif contractuel moyen (en ETP).

Sécurité au travail

	2015	2016	2017
Nombre d'accidents mortels (collaborateurs) (XXX) [c]	2	6	4
Taux de fréquence des accidents du travail [a] (XXX) [c]	10,05	9,03	8,54
Taux de gravité des accidents du travail [b] (XXX) [c]	0,53	0,54	0,48

(a) Taux de fréquence : nombre d'accidents avec arrêts x 1 000 000/nombre d'heures travaillées.
(b) Taux de gravité : nombre de jours d'arrêts de travail x 1 000/nombre d'heures travaillées.
(c) Voir signification de (XXX) en section 17.2.6 « Éléments méthodologiques sur le reporting social ».

L'amélioration constatée ces dernières années sur les indicateurs clés en Santé Sécurité se poursuit à la fois en termes de fréquence et de gravité des accidents. En effet le taux de fréquence a diminué de 5,4 % et le taux de gravité d'environ 11 % comparé à 2016.

Bien que le nombre d'accidents mortels en 2017 ait diminué, le Groupe demeure évidemment particulièrement engagé pour poursuivre cette amélioration et être en ligne avec son ambition « Zéro accident mortel ».

Le gain global sur le TF et le TG est le résultat des efforts continus sur nos deux métiers Eau (TF de 4,99 et TG de 0,24 fin 2016 ; TF de 4,74 et TG de 0,20 fin 2017) et Recyclage & Valorisation (TF de 12,71 et TG de 0,81 fin 2016 ; TF de 11,98 et TG de 0,73 fin 2017). Concernant les maladies professionnelles, dans le Groupe (hors Australie où la législation ne définit pas et n'exige pas le suivi des maladies professionnelles), le nombre de nouveaux cas reconnus est de 52 en 2017 (96 en 2016), dont 32 (63 pour 2016) pour l'activité Recyclage et Valorisation et 20 (33 pour 2016) pour l'activité Eau.

17.2.3 Formation

	2015	2016	2017
Nombre d'heures de formation *(en milliers)* **(XXX)** [a]	**1 420**	**1 443**	**1 309**
Dont nombre d'heures de formation *via* e-learning *(en milliers)*	166	172	189
Nombre d'heures de formation par personne formée *(h/pers)*	**25**	**25,2**	**23,3**
Nombre d'heures de formation par femme formée *(h/pers)*	26	27	24
Pourcentage de l'effectif formé (XXX) [a]	**69,4 %**	**67,5 %**	**67,2 %**
Répartition de l'effectif formé par sexe			
Femmes	20,3 %	20,6 %	20,1 %
Hommes	79,7 %	79,4 %	79,9 %
Répartition de l'effectif formé par catégorie			
Cadres	16,8 %	17,1 %	16,9 %
TSM [b] + OET [c]	83,2 %	82,9 %	83,1 %
Dépenses de formation par personne formée *(euros/pers)*	478	504	447
Répartition des heures de formation par thème *(en % sur total des heures hors e-learning)*			
Technique des métiers	27,9 %	27,4 %	29,3 %
Qualité, environnement, sécurité	35,4 %	35,4 %	36,0 %
Langues	7,0 %	6,3 %	7,6 %
Autres	29,7 %	30,9 %	27,1 %

(a) Voir signification de (XXX) en section 17.2.6 « Éléments méthodologiques sur le reporting social ».
(b) Techniciens supérieurs et agents de maîtrise.
(c) Ouvriers, employés et techniciens.

En 2017, l'effort de formation est resté significatif malgré une diminution par rapport aux années précédentes : environ 1,3 million d'heures de formation (y compris e-learning), 23,3 heures de formation par personne formée et 67,2 % de l'effectif formé.

Les heures de formation *via* e-learning représentent 14,4 % de l'ensemble des heures de formation dispensées au cours de l'année (11,9 % en 2016).

La répartition de l'effectif formé par sexe et par catégorie est proche de la répartition de l'effectif global selon ces mêmes critères, avec légèrement plus d'hommes que de femmes formées en proportion de l'effectif.

La qualité, l'environnement et la sécurité restent le principal domaine de formation. Ce domaine représente 36 % des heures de formations réalisées, suivi par les techniques de métiers (29,3 %). À noter que les formations portant sur les thématiques « management » et « commercial », faisant partie du thème « autres » représentent 8,9 % des heures totales de formation.

En France, la proportion de collaborateurs formés est de 57,8 % (62,5 % en 2016), les dépenses de formation par personne formée atteignent 800 euros (820 euros en 2016), et le nombre d'heures de formation par collaborateur formé est de 22,6 heures.

À noter que deux sociétés du Groupe (SUEZ Water Advanced Solutions et Process Group Australia) ne sont pas en mesure de fournir ni d'estimer leurs données formation.

17.2.4 Relations sociales

	2015	2016	2017
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	371	423	455
Proportion de collaborateurs disposant d'une instance de représentation au sein de leur entité juridique locale	84 %	87 %	86 %

Le nombre d'accords signés en 2017 est en hausse par rapport à 2016. Les variations d'une année sur l'autre peuvent s'expliquer par le rythme de renouvellement des accords déjà existants qui n'est généralement pas annuel.

En ce qui concerne la santé et la sécurité, l'accord européen couvre l'ensemble des entités européennes. Le premier accord transposé au sein de SUEZ suite à la mise en place du CEE a été signé à Barcelone le 12 juin 2014. Hors Europe, le Groupe décline dans ses politiques RH les principes issus de l'accord européen sur la santé et la sécurité. Dans le reste du monde les accords sur la santé et la sécurité sont compris dans le chiffre global des accords signés avec les partenaires sociaux présenté dans le tableau.

Près de 38 % des accords signés portent sur la rémunération et les avantages sociaux.

17.2.5 Indicateurs clés par zone géographique

	France (métropole et outre-mer)	Europe (hors France)	Amérique du Nord [a]	Amérique du Sud [b]	Afrique/ Moyen-Orient	Asie/ Océanie	Total
Nombre de salariés	31 249	28 012	11 183	3 757	8 555	5 820	88 576
Proportion des femmes dans l'effectif total *(%)*	23,2 %	21,6 %	23,2 %	20,9 %	8,5 %	22,6 %	21,1 %
Proportion des cadres dans l'effectif total *(%)*	18,6 %	14,4 %	15,0 %	12,9 %	11,2 %	15,7 %	15,7 %
Proportion des contrats à durée indéterminée (CDI) *(%)*	92,8 %	89,8 %	92,5 %	92,8 %	95,9 %	92,8 %	92,1 %
Nombre hebdomadaire moyen d'heures travaillées/collaborateur	29,5	33,5	36,6	40,4	40,3	41,3	33,8
Nombre moyen de jours d'absences/collaborateur	12,8	14,6	8,1	10,0	3,4	7,1	11,6
Nombre moyen de jours d'absences maladie/collaborateur	8,5	10,6	5,7	8,1	2,0	5,0	8,0
Rémunération brute moyenne/collaborateur *(en milliers d'euros)*	38,8	32,1	59,8	29,1	11,7	44,6	35,2
Pourcentage de l'effectif formé	57,8 %	78,9 %	88,6 %	73,0 %	39,7 %	77,9 %	67,2 %
Taux d'embauche	13,6 %	27,7 %	29,1 %	22,2 %	4,7 %	20,3 %	19,3 %
Taux de Turnover	5,3 %	8,7 %	12,3 %	8,4 %	2,4 %	12,5 %	7,3 %

(a) L'acquisition de GE Water est par convention intégrée dans sa totalité à la zone Amérique du Nord.
(b) Les activités au Chili ne sont plus intégrées à l'Espagne (zone Europe hors France), mais à l'Amérique du Sud depuis 2016.

17.2.6 Éléments méthodologiques sur le reporting social 2017

Périmètre

Les analyses sociales effectuées dans ce rapport concernent exclusivement les entités consolidées en intégration globale (IG), sociétés pour lesquelles SUEZ Groupe détient le contrôle, en capital et en management. Dès lors qu'une société entre dans le périmètre des sociétés en IG dans les comptes de SUEZ Groupe, ses données sociales sont intégrées à hauteur de 100 % quel que soit le pourcentage de détention du capital. Sauf exception mentionnée ci-dessous, le périmètre de restitution 2017 (couverture de l'indicateur visé en pourcentage de l'effectif Groupe) est de 100 % pour l'ensemble des indicateurs.

Outils et méthodes

Le reporting social s'appuie :

- sur un réseau de quelques 200 personnes dans le monde, qui collectent et contrôlent les indicateurs de leur(s) entité(s) lors de chacune des campagnes trimestrielles de reporting social. Environ 300 liasses (en intégration globale) sont ainsi remontées chaque trimestre, correspondant aux données de plus de 800 entités juridiques. L'animation de ce réseau est assurée *via* des réunions trimestrielles (réunions physiques pour les correspondants des entités françaises, réunions Skype pour les correspondants internationaux). Ces réunions sont notamment l'occasion de redescendre l'information, de clarifier la définition de certains indicateurs, de partager les bonnes pratiques, et de rappeler les principaux points de vigilance. Un espace collaboratif est également accessible à l'ensemble des correspondants ;
- sur le « Guide Utilisateur », qui rassemble l'ensemble des définitions et procédures qui composent le référentiel commun au Groupe, soit une cinquantaine d'indicateurs primaires dont les différents critères de collecte (par tranche d'âge, par sexe...) conduisent à disposer d'environ 250 indicateurs sociaux. Ce guide est disponible en français et anglais. Il est diffusé à l'ensemble des contributeurs ;
- sur l'outil de consolidation financière de SUEZ qui, *via* une phase dédiée aux indicateurs sociaux, permet la collecte, le traitement et la restitution de données saisies par les entités juridiques locales, filiales du Groupe. À chacune de ces entités est attribuée, y compris dans la phase DRH, la méthode de consolidation financière : intégration globale (IG), intégration proportionnelle (IP) et mise en équivalence (MEE). Un module e-learning autour du reporting social est mis à la disposition des contributeurs. Ce module permet aux nouveaux utilisateurs de s'auto-former sur la navigation dans l'outil et de s'approprier les indicateurs sociaux demandés (définitions, exemples et astuces). Pour les utilisateurs existants, cette formation leur permet d'approfondir leurs connaissances.

Consolidation et contrôle interne

Une fois collectées, les données sont consolidées par les filiales et par la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Groupe selon des procédures et des critères clairement définis. Le contrôle interne de ces données est assuré lors des étapes suivantes :

- contrôles automatiques : les liasses Magnitude intègrent un certain nombre de contrôles automatiques qui permettent aux contributeurs de fiabiliser les informations saisies au niveau le plus fin. Les contributeurs ont en outre la possibilité d'intégrer dans les liasses des commentaires permettant d'expliquer des évolutions significatives ou des situations spécifiques aux entités ;
- contrôles au niveau des filiales : les principales filiales procèdent aux contrôles de cohérence des données de leurs entités ;
- contrôles au niveau de la DRH Groupe : la DRH Groupe pratique à son tour des contrôles de cohérence sur les données de l'ensemble des entités. Ces contrôles consistent notamment à analyser l'évolution dans le temps des indicateurs. En cas d'évolution significative, le contributeur concerné est sollicité pour une analyse plus approfondie, qui peut conduire à une correction.

Précisions et limites méthodologiques

Sur les données publiées dans le présent rapport, il convient de préciser les points suivants :

- la répartition des effectifs par zone géographique correspond à celle du périmètre financier IFRS ;
- depuis 2016, les activités au Chili d'Agbar sont affectées à la zone Amérique du Sud. Précédemment, bien que localisée en dehors de l'Europe, elles étaient affectées à l'Espagne. L'effectif concerné était de 2 640 collaborateurs en 2016 et de 2 814 en 2017 ;
- concernant l'acquisition de GE Water, pour la 1re année de consolidation, la totalité des effectifs a été affectée à la zone Amérique du Nord. Lors de l'année 2018, le Groupe va mettre en place les actions nécessaires pour un reporting plus fin ;
- la notion de « cadre » reste parfois difficile à appréhender dans des pays autres que la France où le Groupe est implanté. Cet état de fait peut conduire à une légère sous-estimation du nombre de cadres ;
- compte tenu des délais, les données concernant la formation ne sont pas toujours finalisées et peuvent donc porter sur des estimations ;
- au titre de la formation, si la collecte des heures de formation dispensées *via* e-learning est relativement aisée dans les entités, il n'en va pas toujours de même du rapprochement entre le nombre de stagiaires ayant suivi des formations présentielles et le nombre de stagiaires ayant suivi des formations en e-learning. Le risque est notamment d'aboutir à un nombre total de stagiaires surestimé puisque comportant des doublons (collaborateurs ayant à la fois suivi une formation présentielle et une formation e-learning). Par conséquent, seules deux entités (Agbar et SUEZ Water Inc.) comptabilisent les stagiaires « e-learning » dans l'effectif formé, leur système de suivi interne permettant d'éviter ce risque de doublons ;
- à noter que les chiffres concernant les maladies professionnelles portent depuis 2014 sur un périmètre monde. Néanmoins, le Groupe continue d'améliorer l'organisation et la qualité de son reporting sur ce sujet. En effet, le concept de reconnaissance auprès de l'employeur des maladies professionnelles qui s'applique en France ne se retrouve pas dans la plupart des pays du monde. De ce fait, les informations relatives aux maladies professionnelles peuvent présenter des divergences dans le mode de calcul en raison des différences de pratiques et de réglementations locales.

Contrôle externe

Dans la continuité des précédents exercices menés au sein du groupe SUEZ (aujourd'hui ENGIE) et de ses Branches jusqu'en 2007, le Groupe avait confié aux services spécialisés des Commissaires aux comptes une mission de vérification de quatre indicateurs sociaux au titre de 2008. Depuis 2009, le Groupe a renouvelé cette demande en portant à quinze le nombre d'indicateurs certifiés, dont douze sont en assurance raisonnable (indiqués par les caractères spéciaux « XXX »). Depuis 2014, les salaires bruts, et depuis 2017, le taux de salariés couverts par des dispositifs de dialogue social (au niveau de l'entreprise ou au niveau plus global) font l'objet d'une revue en assurance modérée. La nature des travaux réalisés et les conclusions des Commissaires aux comptes sont disponibles en section 6.8.5 du présent Document de Référence.

17.3 Épargne salariale et actionnariat salarié

17.3.1 Intéressement et participation (périmètre France)

Chacune des filiales du Groupe en France a mis en place des accords de participation (en application des dispositions impératives de la réglementation française). Des accords d'intéressement (facultatifs en France) ont également été mis en place au sein des sociétés suivantes : SUEZ International, certaines sociétés d'Eau France et environ la moitié des filiales françaises de Recyclage et Valorisation France.

En 2017, au titre de l'année 2016, ces dispositifs ont produit les résultats suivants :

- pour la participation, les sommes versées ont représenté 19 millions d'euros et ont bénéficié à 18 530 collaborateurs, soit un montant moyen de près de 1 039 euros par collaborateur ;
- parallèlement, les accords d'intéressement ont conduit au versement de 22 millions d'euros à 22 975 bénéficiaires, soit une moyenne de près de 958 euros par bénéficiaire.

Au global, intéressement et participation ont représenté 41 millions d'euros, soit 2,2 % de la masse salariale brute chargée des sociétés concernées, soit encore un montant en augmentation de 16 % par rapport à l'enveloppe distribuée en 2016 (35,5 millions d'euros).

17.3.2 Dispositifs d'épargne salariale Groupe

En 2016, SUEZ a amorcé un processus de simplification dans la gestion de l'épargne salariale pour l'ensemble des salariés du Groupe. Cela s'est traduit par le passage à un seul dispositif d'épargne et un seul interlocuteur. Il a été aussi décidé de mettre à disposition une gamme de placements financiers (fonds) entièrement socialement responsables (ISR). Les collaborateurs ont aussi bénéficié de la suppression des frais concernant l'arbitrage entre les différents fonds et dispositifs proposés.

Pour faciliter cette évolution, des transferts collectifs ont eu lieu afin de regrouper les avoirs détenus dans l'ancien PEG et/ou dans les PEE vers le nouveau plan d'épargne Groupe.

En 2017, cette évolution a notamment permis de :

- communiquer régulièrement à l'ensemble des salariés du Groupe en France ;
- créer une page dédiée à l'épargne salariale et à l'actionnariat salarié sur le réseau social du Groupe (Yammer), où les collaborateurs peuvent s'informer, échanger et poser leurs questions ;
- permettre aux salariés épargnants d'utiliser leurs avoirs d'épargne salariale disponibles afin d'investir dans Sharing 2017 (voir section 17.3.3).

Plan d'épargne Groupe (PEG)

Le PEG mis en place en 2011 destiné à l'ensemble des salariés des sociétés du Groupe en France a été remplacé par le nouveau PEG dont l'accord a été signé entre les partenaires sociaux le 15 avril 2016.

Le nouveau PEG sert de cadre à l'acquisition d'actions SUEZ *via* des Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) et à l'affectation des actions attribuées gratuitement. Il offre également la possibilité d'investir dans des supports d'épargne diversifiés ISR.

GOUVERNANCE DU DISPOSITIF

L'application de l'accord du nouveau PEG est administrée par une commission de suivi constituée de quatre membres de la Direction et de quatre membres par organisation syndicale signataire.

Les FCPE investis en actions SUEZ au sein du dispositif sont administrés par des Conseils de Surveillance constitués pour moitié par des représentants des salariés porteurs de parts et, pour l'autre moitié, par des représentants de la Direction. Le Conseil de Surveillance exerce les droits de vote attachés aux actions détenues par le FCPE.

Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)

SUEZ propose un plan d'épargne retraite collectif (PERCO) dont l'accord a été signé le 10 décembre 2013 avec les partenaires sociaux. Ce dispositif offre aux salariés du Groupe en France, la possibilité de se constituer une épargne sur le long terme pour compléter leurs revenus à la retraite en bénéficiant d'un cadre fiscal avantageux.

Le PERCO SUEZ propose une gamme de placements diversifiés ainsi qu'un choix de gestion adapté à l'horizon d'investissement et au projet de vie des salariés.

Un Conseil de Surveillance des fonds dédiés du PERCO est organisé une fois par an. Il est composé à parts égales de membres représentant les salariés et de membres représentant la Direction.

Fin 2017, 19 544 salariés du Groupe ont épargné sur le PERCO, pour un montant d'avoirs représentant un peu plus de 58 millions d'euros.

Plan d'épargne Groupe International (PEGI)

En 2011, SUEZ a mis en place un Plan d'épargne Groupe International « PEGI » destiné à l'ensemble des salariés des sociétés du Groupe à l'étranger.

Le PEGI a été créé pour servir de cadre à l'acquisition d'actions du Groupe *via* des Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) et à l'affectation des actions attribuées gratuitement.

17.3.3 Actionnariat salarié

Depuis son introduction en bourse, la Société a fait de l'actionnariat salarié l'une de ses priorités, avec le double objectif d'associer durablement les salariés du Groupe au développement du projet d'entreprise et d'augmenter la part du capital (5 %) détenue par les salariés.

Programmes d'actionnariat salarié mis en place

SUEZ a mis en place plusieurs programmes pour permettre le développement de l'actionnariat salarié :

- en 2009, le premier plan mondial d'attribution gratuite d'actions. 68 000 salariés bénéficiaires répartis dans plus de 40 pays se sont vus attribuer 30 actions ;
- en 2011, l'augmentation de capital réservée aux salariés « Sharing 2011 », souscrite par 18 679 salariés dans 19 pays ;
- en 2013, le deuxième plan mondial d'attribution gratuite d'actions. 79 000 bénéficiaires présents dans 32 pays se sont vus attribuer 38 actions ;
- en 2014, la deuxième opération d'augmentation de capital réservée aux salariés « Sharing 2014 », souscrite par 16 519 salariés dans 22 pays ;
- en 2017, la troisième opération d'augmentation de capital réservée aux salariés « Sharing 2017 », souscrite par 21 845 salariés dans 20 pays.

LIVRAISON DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES ENGIE 2012 ET SUEZ 2013

Les salariés de SUEZ et de ses filiales contrôlées ou consolidées par intégration globale présents au 30 septembre 2012 se sont vus attribuer 15 actions gratuites ENGIE par le Conseil d'Administration du 30 octobre 2012 et 38 actions gratuites SUEZ par le Conseil d'Administration du 17 janvier 2013. La livraison des actions aux bénéficiaires était prévue au terme d'une période d'acquisition de trois ou quatre ans selon les pays, sous réserve d'une condition de présence à la date d'acquisition. Après la livraison des actions aux bénéficiaires basés en France, Espagne, Italie, Nouvelle-Calédonie et Polynésie Française intervenue en 2015, les bénéficiaires basés à l'étranger (excepté Espagne et Italie) remplissant la condition de présence prévue par le plan et pour lesquels la date d'acquisition des actions était le 2 novembre 2016 ont reçu 15 actions ENGIE. Ils ont également reçu 38 actions SUEZ le 19 janvier 2017. Les actions ainsi acquises ont été inscrites sur un compte nominatif au nom du bénéficiaire ou dans un Fonds Commun de Placement.

MISE EN ŒUVRE DE LA TROISIÈME OFFRE RÉSERVÉE AUX SALARIÉS « SHARING 2017 »

En septembre 2017, SUEZ a lancé SHARING 2017, sa troisième offre d'actionnariat réservée aux salariés en France et à l'international.

Sharing 2017 s'est adressé à près de 76 000 salariés dans 20 pays : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Espagne, États-Unis, France, Hong-Kong, Inde, Italie, Luxembourg, Macao, Maroc, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Suède et République Tchèque.

Cette troisième offre de souscription d'actions s'inscrit dans une politique de développement de l'actionnariat salarié du Groupe, telle qu'évoquée plus haut. Elle permet d'associer encore plus étroitement les salariés au développement et aux performances du Groupe, témoignant ainsi de la confiance placée dans son développement industriel et commercial.

Dans le cadre de l'offre Sharing 2017, SUEZ a proposé à ses collaborateurs deux formules :

- une formule dite « classique » avec décote et abondement, dans laquelle le souscripteur est exposé aux variations du cours de l'action. En France, les salariés ont bénéficié d'un abondement dans le cadre du plan d'épargne. À l'international, l'abondement a pris la forme d'une attribution gratuite d'actions. Au Royaume-Uni, à titre alternatif, un *Share Incentive Plan* (SIP) a été mis en œuvre ;
- une formule « multiple » (par l'intermédiaire d'un contrat d'échange avec une banque structurante) dans laquelle le souscripteur reçoit à l'échéance au minimum le montant de son apport personnel auquel s'ajoute soit un rendement garanti soit, s'il est plus élevé, un multiple de la performance des actions SUEZ. Aux États-Unis, au Canada, au Chili, en Chine, en Italie, en Pologne et en Suède, la formule multiple a été adaptée en fonction de la législation locale et réalisée par un mécanisme alternatif de *Stock Appreciation Rights*.

Les actions ont été souscrites par les bénéficiaires soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), selon le pays de résidence. Les souscripteurs à l'offre devront conserver les actions ou les parts jusqu'au 19 décembre 2022, sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé.

Dans l'ensemble de ces formules (hors SIP), le prix de souscription est égal à 80 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action SUEZ sur le marché Euronext Paris, pendant les 20 jours de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription. Il a été fixé à 12,31 euros.

L'opération, qui a été définitivement clôturée le 19 décembre 2017, a rencontré un grand succès auprès des collaborateurs. L'offre a en effet été sursouscrite à 129 % par rapport à l'enveloppe proposée, et 21 845 salariés dans les 20 pays participants ont souscrit, soit 29 % des salariés éligibles (contre 22 % lors de l'opération précédente, en 2014). Cette opération a ainsi entraîné l'émission de 9 978 030 actions nouvelles, représentant une augmentation de capital de 121 millions d'euros.

Participation des actionnaires salariés

Au 31 décembre 2017, le nombre total d'actions détenues par les salariés du Groupe, en application de la définition introduite par la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances

économiques, dite « loi Macron » du 6 août 2015, directement sur des comptes nominatifs individuels ou à travers des FCPE, s'élève à 3,81 % du capital. Pour mémoire, en application de cette même définition, ce chiffre s'élevait fin décembre 2016 à 2,69 % du capital.

En raison du franchissement du seuil de 3 % du capital social au 31 décembre 2014, l'Assemblée Générale du 12 mai 2015 s'est prononcée en faveur de la modification des statuts de la Société afin de permettre la nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires, conformément à l'article L. 225-23 du Code de commerce. Cette nomination a été votée par l'Assemblée Générale des actionnaires de SUEZ qui s'est tenue le 28 avril 2016, et un administrateur représentant les salariés actionnaires siège depuis au Conseil d'Administration.

17.4 Retraites et engagements assimilés

Une description du régime des retraites et des engagements assimilés figure en Note 18 de l'annexe aux comptes consolidés annuels au chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

18 principaux actionnaires

18.1 Répartition du capital social au 31 décembre 2017 250

18.2 Droits de vote des principaux actionnaires 250

18.3 Contrôle de la Société 251

18.3.1 Absence de contrôle sur la Société 251

18.3.2 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 251

18.4 Accord pouvant entraîner un changement de contrôle 251

18.5 État récapitulatif des opérations réalisées par les personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 252

18.1 Répartition du capital social au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, le capital social de la Société s'élevait à 2 493 450 316 euros. Il était composé de 623 362 579 actions de 4 euros de valeur nominale chacune, représentant 623 362 579 droits de vote.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions privées du droit de vote (actions détenues par la Société dans le cadre du programme de rachat de titres décrit dans la section 21.1.3 du présent Document de Référence) s'élevait à 5 067 913 actions, d'où un nombre total de droits de vote exerçables de la Société de 618 294 666.

Les principaux actionnaires de la Société ne disposent pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires.

Les principaux événements intervenus sur le capital social de la Société en 2017 sont :

- l'augmentation de capital du 19 janvier 2017 par émission de 1 176 328 actions nouvelles en raison de la livraison du solde du plan d'attribution gratuite d'actions du 17 janvier 2013 aux bénéficiaires dans tous pays autres que la France, l'Italie et l'Espagne;
- l'augmentation de capital du 28 mars 2017 par émission de 338 621 actions nouvelles en raison de la livraison des actions de performance dans le cadre du sous-plan « 4+0 » du 27 mars 2013 destiné aux bénéficiaires dans tous pays autres que la France, la Belgique et l'Espagne ;
- l'augmentation de capital du 24 mai 2017 par émission de 47 468 354 actions nouvelles aux fins de financement d'une partie du prix d'acquisition de GE Water & Process Technologies ;
- l'augmentation de capital du 19 décembre 2017 par émission de 9 978 030 actions nouvelles dans le cadre de l'offre réservée aux salariés « Sharing 2017 ».

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions et les pourcentages de capital et de droits de vote détenus par les actionnaires principaux de la Société, sur la base des informations disponibles à la date d'établissement du présent Document de Référence.

	Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
Actionnaires	Nombre d'actions détenues	% d'actions détenues	% de droits de vote exercables	Nombre d'actions détenues	% d'actions détenues	% de droits de vote exerçables	Nombre d'actions détenues	% d'actions détenues	% de droits de vote exerçables
ENGIE	199 233 320	31,96 %	32,22 %	183 815 133	32,57 %	32,68 %	182 057 355	33,55 %	33,67 %
Criteria Caixa [a]	36 545 000	5,86 %	5,91 %	32 373 830	5,74 %	5,76 %	30 669 422	5,65 %	5,67 %
Actionnariat salarié [b]	23 728 152	3,81 %	3,84 %	15 179 049	2,69 %	2,70 %	22 570 010	4,16 %	4,17 %
Caltagirone [c]	21 680 174	3,48 %	3,51 %	20 000 000	3,54 %	3,56 %	N/A	N/A	N/A
Titres autodétenus	5 067 913	0,81 %	0,00 %	1 914 796	0,34 %	–	1 959 749	0,36 %	–
Autres	337 108 020	54,08 %	54,52 %	311 118 438	55,12 %	55,31 %	305 386 932	56,28 %	56,48 %
Dont flottant	*337 108 020*	*54,08 %*	*54,52 %*	*311 118 438*	*55,12 %*	*55,31 %*	*305 386 932*	*56,28 %*	*56,48 %*
Total	623 362 579	100 %	100 %	564 401 246	100 %	100 %	542 643 468	100 %	100 %

(a) Les actions détenues par Criteria Caixa sont soumises à un engagement de conservation jusqu'en septembre 2018.
(b) Incluant les actions issues de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'actions de performance détenues au nominatif par les salariés de la Société ou de ses filiales.
(c) Les actions détenues par le groupe Caltagirone, à travers les sociétés Gamma, FINCAL, VIAPAR SO.FI.COS et VIAFIN, sont soumises à un engagement de conservation jusqu'en septembre 2020.

Conformément à l'article L. 233-13 du Code de commerce, et à la connaissance de SUEZ, il est précisé qu'au 31 décembre 2017, il n'existe pas d'autres actionnaires que ceux mentionnés ci-dessus, détenant directement ou indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital social ou des droits de vote.

À la date du présent Document de Référence, le capital social de la Société s'élève à 2 485 450 316 euros. Il est composé de 621 362 579 actions de 4 euros de valeur nominale chacune, représentant 621 362 579 droits de vote. L'évolution depuis le 31 décembre 2017 résulte de la réduction de capital de la Société intervenue le 28 février 2018 par annulation de 2 000 000 actions.

18.2 Droits de vote des principaux actionnaires

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote.

L'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2015 a en effet adopté une résolution visant à maintenir le principe « une action une voix » en excluant les droits de vote double, conformément à l'article L. 225-123, alinéa 3 du Code de commerce.

18.3 Contrôle de la Société

18.3.1 Absence de contrôle sur la Société

Aucun tiers n'exerce ou n'a exercé, au cours de l'exercice 2017, de contrôle sur la Société.

Il est rappelé qu'ENGIE ne dispose plus du contrôle exclusif sur la Société depuis le 23 juillet 2013 en raison du terme du pacte d'actionnaires relatif à la Société qui avait été conclu le 5 juin 2008, par ENGIE, Groupe Bruxelles Lambert, Sofina, la Caisse des dépôts et consignations, Areva, CNP Assurances et la Société, dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société. La description de ce pacte d'actionnaires est disponible en section 18.3.1 du Document de Référence 2013 de la Société.

ENGIE demeure l'actionnaire de référence de la Société et un partenaire stratégique de long terme de SUEZ.

18.3.2 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Les informations ci-dessous, en date du 31 décembre 2017, sont données dans le cadre et à l'effet de répondre aux dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce :

- la structure du capital de la Société est exposée au chapitre 18.1 du présent Document de Référence ;
- il n'existe pas de restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou de clauses de conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;
- les participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des articles L. 233-7 (déclaration de franchissement de seuils) et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites au chapitre 18.1 du présent Document de Référence ;
- il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux ;
- les mécanismes de fonctionnement prévus dans le système d'actionnariat du personnel de la Société sont présentés au chapitre 17.3 du présent Document de Référence ;
- il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société. Criteria Caixa a pris un engagement vis-à-vis de la Société de conservation de ses actions jusqu'en septembre 2018 qui ne s'appliquerait plus en cas de dépôt d'une offre publique sur les titres de la Société. Caltagirone a également pris un engagement vis-à-vis de la Société d'incessibilité de ses titres jusqu'en septembre 2020, cet engagement ne s'appliquant toutefois pas en cas de dépôt d'une offre publique sur les titres de la Société, si cette offre a reçu un avis favorable du Conseil d'Administration de la Société ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration sont décrites au chapitre 21.2 du présent Document de Référence ;
- les pouvoirs du Conseil d'Administration concernant l'émission ou le rachat d'actions figurent au chapitre 21.1 du présent Document de Référence ;
- la Société peut être amenée à conclure des accords contenant des clauses pouvant entraîner, sous certaines conditions, leur résiliation anticipée en cas de changement de contrôle de la Société, dont certains pourraient être, selon la Société, susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique. Il s'agit notamment de :
  - certains accords de financement, tels que mentionnés à la Note 13 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 20.1 du présent document pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, dont notamment les emprunts obligataires émis dans le cadre du programme EMTN mis en place par la Société, les émissions de titres super-subordonnés à durée indéterminée, dits « hybrides », réalisées en 2014, 2015 et 2017, le crédit syndiqué, mis en place en février 2010, renégocié en 2011 et 2014, à échéance 2021 et d'un montant de 1,5 milliard d'euros, à la condition que le changement de contrôle s'accompagne d'une dégradation du rating de la Société en deçà d'un certain seuil ;
- il n'existe pas d'accord prévoyant le versement d'une indemnité à l'un des administrateurs (y compris au Directeur Général) s'il démissionne ou est révoqué en raison d'une offre publique.

18.4 Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

Néant.

18.5 État récapitulatif des opérations réalisées par les personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier en 2017

Nom de l'actionnaire	Date de la transaction	Nature de la transaction	Montant	Prix unitaire
Gérard Mestrallet [a]	27/03/2017	Acquisition d'actions	15 014 euros	14,05 euros
	23/05/2017	Souscription d'actions	2 970 euros	15,80 euros
	24/05/2017	Souscription d'actions	9 132 euros	15,80 euros
Jean-Louis Chaussade	24/05/2017	Souscription d'actions	98 260 euros	15,80 euros
	19/12/2017	Souscription de parts de FCPE	90 308 euros	12,31 euros
Angel Simon	24/05/2017	Souscription d'actions	389 941 euros	15,80 euros
	19/12/2017	Souscription d'actions	140 494 euros	12,31 euros
Jean-Marc Boursier [b]	19/05/2017	Cession d'actions	98 302 euros	16,20 euros
	24/05/2017	Souscription d'actions	9 986 euros	15,80 euros
	19/12/2017	Souscription de parts de FCPE	34 708 euros	12,31 euros
Francesco Caltagirone	19/06/2017	Acquisition d'actions	32 605 euros	16,30 euros
Isabelle Calvez	19/12/2017	Souscription de parts de FCPE	22 683 euros	12,31 euros
Christophe Cros	24/05/2017	Souscription d'actions	14 994 euros	15,80 euros
	28/07/2017	Acquisition de parts de FCPE	4 651 euros	15,20 euros
	19/12/2017	Souscription de parts de FCPE	3 308 euros	12,31 euros
Marie-Ange Debon	24/05/2017	Souscription d'actions	9 480 euros	15,80 euros
	02/06/2017	Exercice d'options d'achat	62 735 euros	15,49 euros
	02/06/2017	Cession d'actions	66 420 euros	16,40 euros
	07/06/2017	Exercice d'options d'achat	14 716 euros	15,49 euros
	07/06/2017	Cession d'actions	15 713 euros	16,54 euros
	02/08/2017	Exercice d'options d'achat	10 378 euros	15,49 euros
	19/12/2017	Souscription de parts de FCPE	24 708 euros	12,31 euros
Jean-Yves Larrouturou	28/07/2017	Acquisition de parts de FCPE	15 984 euros	15,20 euros
	19/12/2017	Souscription de parts de FCPE	50 308 euros	12,31 euros
Denys Neymon	01/11/2017	Cession d'actions	81 845 euros	14,99 euros
	19/12/2017	Souscription de parts de FCPE	40 308 euros	12,31 euros
Frédérique Raoult	05/04/2017	Cession d'actions	151 592 euros	14,77 euros
	23/05/2017	Remboursement de parts de FCPE	20 610 euros	16,21 euros
	28/07/2017	Acquisition de parts de FCPE	15 300 euros	15,20 euros
	19/12/2017	Souscription de parts de FCPE	32 308 euros	12,31 euros

(a) Cette information comprend les informations relatives à des personnes physiques étroitement liées à M. Gérard Mestrallet.
(b) Cette information comprend les informations relatives à des personnes physiques étroitement liées à M. Jean-Marc Boursier.

Criteria Caixa et ENGIE ont par ailleurs déclaré avoir acquis des actions SUEZ respectivement pour un montant de 7 691 987 euros et 243 607 355 euros.

Nombre d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2017

	Nombre de titres détenus au 31 décembre 2017
Gérard Mestrallet	19 564 actions [a]
Jean-Louis Chaussade	80 619 actions et 17 844 parts du FCPE SUEZ Actionnariat France [b]
Enric Xavier Amiguet i Rovira [c]	63 actions et 41,4 parts du FCPE SUEZ Shareholding international [b]
Nicolas Bazire	2 000 actions
Miriem Bensalah-Chaqroun	2 000 actions
Valérie Bernis	2 608 actions [a]
Francesco Caltagirone	2 000 actions
Agatta Constantini [c]	137 actions, 155,9 parts du FCPE SUEZ Actionnariat France [b]
Delphine Ernotte Cunci	2 000 actions
Lorenz d'Este	2 139 actions
Isidro Fainé Casas	2 000 actions
Judith Hartmann	2 000 actions [a]
Isabelle Kocher	4 100 actions [a]
Ines Kolmsee	2 000 actions
Anne Lauvergeon	2 570 actions
Pierre Mongin	2 000 actions [a]
Guillaume Pepy	2 087 actions
Jérôme Tolot	28 093 actions [a]
Guillaume Thivolle [c]	38 actions et 446,5 parts du FCPE SUEZ Actionnariat France [b]

(a) Dont 2 000 actions au titre d'un prêt consenti par ENGIE.
(b) Parts de FCPE acquises dans le cadre des plans d'Actionnariat Salarié du groupe SUEZ.
(c) Administrateurs représentant les salariés ou salariés actionnaires non soumis à l'obligation statutaire de détention de 2 000 actions.

Ce tableau est établi sur la base des informations communiquées à la Société par les administrateurs.

19 opérations avec des parties liées

Les parties liées à la Société comprennent notamment les actionnaires significatifs de la Société, ses filiales non consolidées, les entreprises sous contrôle conjoint (les sociétés consolidées par intégration proportionnelle), les entreprises associées (les sociétés mises en équivalence), et les entités sur lesquelles les différents dirigeants de la Société exercent au moins une influence notable.

Un chiffrage des transactions avec ces parties liées, et notamment avec ENGIE et ses filiales, pour les exercices 2017 et 2016 figure au chapitre 20.1, Note 24 du présent document. Les transactions sont non significatives à l'échelle du groupe SUEZ.

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant au chapitre 26.3 du présent Document de Référence décrit les transactions notifiées.

Garanties et contre-garanties

La Société et ENGIE sont convenues que tous les engagements de garantie, cautionnement, lettre de confort, sûreté et tous autres engagements similaires consentis par ENGIE au titre d'engagements des filiales de la Société vis-à-vis de tiers ont été transférés à la Société, ou toute filiale acceptable par ENGIE, ceux de ces engagements qui n'ont pu être transférés faisant l'objet d'une contre-garantie consentie par la Société, ou toute filiale acceptable par ENGIE, au bénéfice d'ENGIE.

20 informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la société

20.1 États financiers consolidés **258**

20.1.1 États de situations financières consolidés 258
20.1.2 Comptes de résultat consolidés 259
20.1.3 État des résultats globaux consolidés 260
20.1.4 État des variations des capitaux propres consolidés 261
20.1.5 État des flux de trésorerie consolidés 263
20.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés 264

20.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **337**

20.3 Comptes sociaux de la Société **343**

20.3.1 Bilan actif 343
20.3.2 Bilan passif 344
20.3.3 Compte de résultat 345
20.3.4 Tableau des flux de trésorerie 346
20.3.5 Faits marquants de l'exercice 346
20.3.6 Règles et méthodes comptables 347
20.3.7 Annexes aux comptes 350

20.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **365**

20.5 Politique de distribution de dividendes **369**

20.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage **369**

20.6.1 Concurrence et concentrations 369
20.6.2 Litiges et arbitrages 369
20.6.3 Litiges en matière fiscale 370

20.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale **370**

20.1 États financiers consolidés

20.1.1 États de situations financières consolidés

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles nettes	10	4 161,9	4 223,0
Goodwill	9	5 587,2	3 646,9
Immobilisations corporelles nettes	11	8 467,5	8 279,8
Titres disponibles à la vente	13	127,1	138,3
Prêts et créances au coût amorti	13	728,6	739,9
Instruments financiers dérivés	13	149,5	198,2
Participations dans les coentreprises	12.1	1 003,9	915,7
Participations dans les entreprises associées	12.2	1 020,4	980,8
Autres actifs		274,5	292,2
Impôts différés Actif	7	697,2	783,1
Total actifs non courants		**22 217,8**	**20 197,9**
Actifs courants			
Prêts et créances au coût amorti	13	136,6	139,4
Instruments financiers dérivés	13	89,5	31,2
Clients et autres débiteurs	13	4 689,7	4 041,4
Stocks		471,0	262,7
Autres actifs		1 650,7	1 492,6
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	13	56,9	62,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13	3 058,1	2 924,7
Total actifs courants		**10 152,5**	**8 954,3**
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	11	–	131,8
Total Actif		32 370,3	29 284,0
Capitaux propres part du Groupe		6 562,3	5 495,9
Participations ne donnant pas le contrôle	16	2 503,7	1 869,9
Total capitaux propres		**9 066,0**	**7 365,8**
Passifs non courants			
Provisions	17	1 574,9	1 573,7
Dettes financières	13	9 760,6	8 665,5
Instruments financiers dérivés	13	26,4	45,6
Autres passifs financiers	13	43,1	10,4
Autres passifs		893,6	931,1
Impôts différés Passif	7	556,2	654,5
Total passifs non courants		**12 854,8**	**11 880,8**
Passifs courants			
Provisions	17	505,8	505,8
Dettes financières	13	2 004,4	2 499,8
Instruments financiers dérivés	13	38,3	62,8
Fournisseurs et autres créanciers	13	3 713,5	3 063,6
Autres passifs		4 187,5	3 812,9
Total passifs courants		**10 449,5**	**9 944,9**
Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	11	–	92,5
Total passif et capitaux propres		32 370,3	29 284,0

NB : Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux ou variations.

20.1.2 Comptes de résultat consolidés

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Chiffre d'affaires	4.1	15 871,3	15 322,0
Achats		(3 092,4)	(2 995,9)
Charges de personnel		(4 115,1)	(3 990,2)
Amortissements, dépréciations et provisions		(1 099,8)	(1 091,3)
Autres charges opérationnelles		(6 781,1)	(6 327,1)
Autres produits opérationnels		289,8	184,1
Résultat opérationnel courant	4	**1 072,7**	**1 101,6**
MtM sur instruments financiers à caractère opérationnel		1,3	(1,3)
Perte de valeurs sur actifs corporels, incorporels et financiers		(20,3)	(159,5)
Restructurations		(157,6)	(76,1)
Effets de périmètre		77,6	182,9
Autres résultats de cessions		33,6	91,3
Frais liés au changement de marque et d'identité visuelle		–	(28,1)
Coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water		(44,4)	–
Résultat des activités opérationnelles	5	**962,9**	**1 110,8**
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe		211,6	179,0
dont quote-part de résultat net des coentreprises	*12.1*	*92,2*	*84,4*
dont quote-part de résultat net des entreprises associées	*12.2*	*119,4*	*94,6*
Résultat des activités opérationnelles après quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe		**1 174,5**	**1 289,8**
Charges financières		(518,5)	(516,9)
Produits financiers		89,6	93,4
Résultat financier	6	**(428,9)**	**(423,5)**
Impôt sur les bénéfices	7	(225,4)	(243,5)
Résultat net		**520,2**	**622,8**
Résultat net part du Groupe		301,8	420,3
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		218,4	202,5
Résultat net part du Groupe par action *(en euros)*	8	**0,46**	**0,72**
Résultat net part du Groupe par action dilué *(en euros)*	8	**0,46**	**0,70**

20.1.3 État des résultats globaux consolidés

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31/12/2017 Quote-part du Groupe	31/12/2017 Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle	31 décembre 2016	31/12/2016 Quote-part du Groupe	31/12/2016 Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle
Résultat net	**520,2**	**301,8**	**218,4**	**622,8**	**420,3**	**202,5**
Actifs financiers disponibles à la vente	0,1	(0,1)	0,2	(1,8)	(1,8)	–
Couverture d'investissement net	(4,0)	(4,0)	–	(3,1)	(3,1)	–
Couverture de flux de trésorerie (hors matières premières)	14,9	12,3	2,6	(15,0)	(17,8)	2,8
Couverture de flux de trésorerie (sur matières premières)	(2,3)	(1,9)	(0,4)	6,2	6,2	–
Impôts différés sur les éléments ci-dessus	(3,0)	(2,4)	(0,6)	(0,2)	0,6	(0,8)
Quote-part des coentreprises sur éléments recyclables, nette d'impôt	(53,5) [a]	(53,5)	–	(24,0)	(24,0)	–
Quote-part des entreprises associées sur éléments recyclables, nette d'impôt	(8,3)	(8,3)	–	(56,3)	(56,3)	–
Écarts de conversion	(259,6) [b]	(180,0)	(79,6)	21,9	(113,5)	135,4
Total éléments recyclables	**(315,7)**	**(237,9)**	**(77,8)**	**(72,3)**	**(209,7)**	**137,4**
Pertes et gains actuariels	7,6	8,7	(1,1)	(121,0)	(116,0) [c]	(5,0)
Impôts différés sur pertes et gains actuariels	19,2	19,2	–	1,8	0,6	1,2
Quote-part des coentreprises sur éléments non recyclables, nette d'impôt	–	–	–	0,5	0,5	–
Quote-part des entreprises associées sur éléments non recyclables, nette d'impôt	0,1	0,1	–	(8,6)	(8,6)	–
Total éléments non recyclables	**26,9**	**28,0**	**(1,1)**	**(127,3)**	**(123,5)**	**(3,8)**
Résultat global	231,4	91,9	139,5	(3,2)	97,1	336,1

(a) Cet impact concerne principalement le yuan.
(b) Cet impact concerne principalement le dollar américain, le yuan et le peso chilien.
(c) Cette variation s'expliquait principalement par la baisse des taux d'actualisation dans le calcul actuariel des retraites.

20.1.4 État des variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Note	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves consolidées	Variations de justes valeurs et autres	Écarts de conversion	Actions propres	Titres super subordonnés	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Capitaux propres au 31 décembre 2015		**542 643 468**	**2 170,6**	**4 406,8**	**(2 260,2)**	**(171,5)**	**320,6**	**(29,4)**	**982,9**	**5 419,8**	**1 385,6**	**6 805,4**
Résultat net					420,3					420,3	202,5	622,8
Autres éléments du résultat global					(123,5)	(69,1)	(140,6)			(333,2)	133,6	(199,6)
Résultat global					**296,8**	**(69,1)**	**(140,6)**			**87,1**	**336,1**	**423,2**
Rémunération sur base d'actions					6,8					6,8		6,8
Dividendes distribués en numéraire				(10,9)	(341,8)					(352,7)	(212,5)	(565,2)
Coupons des titres super subordonnés					(27,5)					(27,5)		(27,5)
Achat/vente de titres d'autocontrôle					(2,6)			0,8		(1,8)		(1,8)
Augmentation de capital [a]	15.1	21 757 778	87,0	236,4	7,7					331,1		331,1
Souscription des participations ne donnant pas le contrôle [b]										–	16,9	16,9
Transactions entre actionnaires [c]					41,3					41,3	106,4	147,7
Regroupements d'entreprises [d]										–	237,8	237,8
Autres variations					(8,2)					(8,2)	(0,4)	(8,6)
Capitaux propres au 31 décembre 2016		**564 401 246**	**2 257,6**	**4 632,3**	**(2 287,7)**	**(240,6)**	**180,0**	**(28,6)**	**982,9**	**5 495,9**	**1 869,9**	**7 365,8**

(a) La variation du nombre d'actions durant l'exercice 2016 à hauteur de 21 757 778 actions résultait d'une première émission de 1 757 778 actions nouvelles en rémunération de l'apport de la marque SUEZ par ENGIE pour 30 millions d'euros et 0,2 million d'euros de frais de mise en place et d'une seconde émission de 20 000 000 actions nouvelles en rémunération de l'apport du groupe Caltagirone d'une participation complémentaire de 10,85 % au sein d'ACEA pour 303,4 millions d'euros et 1,0 million d'euros de frais de mise en place. Un montant de (1,1) million d'euros d'ajustement avait été enregistré lors de l'acquisition d'ACEA pour refléter le cours du jour de l'action SUEZ lors de l'augmentation de capital.
(b) Correspondait principalement à l'augmentation de capital d'Unisuper en Australie.
(c) Correspondait principalement à la dilution sans perte de contrôle dans certaines entités du Groupe auparavant détenues à 100 % transférées dans le groupe SUEZ NWS Limited.
(d) Correspondait principalement à l'acquisition de 8 % supplémentaires de l'entité SUEZ NWS Limited.

(en millions d'euros)	Note	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves consolidées	Variations de justes valeurs et autres	Écarts de conversion	Actions propres	Titres super subordonnés	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Capitaux propres au 31 décembre 2016		**564 401 246**	**2 257,6**	**4 632,3**	**(2 287,7)**	**(240,6)**	**180,0**	**(28,6)**	**982,9**	**5 495,9**	**1 869,9**	**7 365,8**
Résultat net					301,8					301,8	218,4	520,2
Autres éléments du résultat global					28,1	12,3	(250,3)			(209,9)	(78,9)	(288,8)
Résultat global					**329,9**	**12,3**	**(250,3)**			**91,9**	**139,5**	**231,4**
Rémunération sur base d'actions					3,0					3,0	–	3,0
Dividendes distribués en numéraire					(366,6)					(366,6)	(205,9)	(572,5)
Souscription d'une nouvelle souche de titres super subordonnés	2.3								600,0	600,0	–	600,0
Frais de mise en place d'une nouvelle souche de titres super subordonnés	2.3								(2,3)	(2,3)	–	(2,3)
Coupons des titres super subordonnés					(27,5)					(27,5)	–	(27,5)
Achat/vente de titres d'autocontrôle					0,5			(48,4)		(47,9)	–	(47,9)
Livraison actions de performance et actions gratuites	15.1	1 514 949	6,0	(6,0)						–	–	–
Augmentation de capital liée à l'acquisition de GE Water [a]	15.1	47 468 354	189,9	555,7						745,6	–	745,6
Souscriptions d'actions réservées aux salariés [b]	2.9	9 978 030	39,9	78,0						117,9	–	117,9
Affectation à la réserve légale [c]				(23,6)	23,6					–		–
Transactions entre actionnaires [d]					(41,7)					(41,7)	20,4	(21,3)
Regroupements d'entreprises [e]											688,4	688,4
Autres variations					(6,0)					(6,0)	(8,6)	(14,6)
Capitaux propres au 31 décembre 2017		**623 362 579**	**2 493,4**	**5 236,4**	**(2 372,5)**	**(228,3)**	**(70,3)**	**(77,0)**	**1 580,6**	**6 562,3**	**2 503,7**	**9 066,0**

(a) Dont 750,0 millions d'euros d'augmentation de capital et (4,4) millions d'euros de frais de mise en place dans le cadre de l'acquisition de GE Water (voir Note 2.4).
(b) Suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés « Sharing 2017 », le capital social a été augmenté de 9 978 030 actions, soit un montant de 117,9 millions d'euros net de frais (voir Note 2.9).
(c) Suite aux différentes augmentations de capital de l'exercice 2017, la réserve légale a été dotée à hauteur de 10 % du montant total des différentes augmentations de capital, soit 23,6 millions d'euros.
(d) Dont principalement les opérations concernant le rachat des participations minoritaires Hydralia par Agbar et la dilution sans perte de contrôle dans SWTS liée à l'entrée de CDPQ dans le capital de cette société.
e) Dont 696,7 millions d'euros relatifs aux participations ne donnant pas le contrôle dans GE Water achetée le 29 septembre 2017 (voir Note 2.1) et dont (13,1) millions d'euros relatifs aux participations ne donnant pas le contrôle dans Palyja cédée en 2017 (voir Note 2.8).

20.1.5 État des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat net		**520,2**	**622,8**
– Quote-part de résultat net des coentreprises	12.1	(92,2)	(84,4)
– Quote-part de résultat net des entreprises associées	12.2	(119,4)	(94,6)
+ Dividendes reçus des coentreprises et entreprises associées		140,8	91,9
– Dotations nettes aux provisions, amortissements & dépréciations		1 100,4	1 190,5
– Effets de périmètre, autres éléments non récurrents		(111,2)	(270,2)
– Autres éléments sans effet de trésorerie		1,5	6,2
– Charge d'impôt	7	225,4	243,4
– Résultat financier	6	428,9	423,5
MBA avant résultat financier et impôt		**2 094,4**	**2 129,1**
+ Impôt décaissé		(192,5)	(147,7)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement		**60,5**	**(68,0)**
Flux issus des activités opérationnelles		**1 962,4**	**1 913,4**
Investissements corporels et incorporels	3.4.3	(1 177,2)	(1 086,4)
Prise de contrôle sur des filiales nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	3.4.3	(2 724,8)	(142,9)
Acquisitions de participations dans les coentreprises et entreprises associées	3.4.3	(19,9)	(25,9)
Acquisitions de titres disponibles à la vente	3.4.3	(18,8)	(26,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		234,1	233,3
Perte de contrôle sur des filiales nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie cédés		8,8	122,7
Cessions de participations dans les coentreprises et entreprises associées		109,1	83,5
Cessions de titres disponibles à la vente		3,9	48,0
Intérêts reçus d'actifs financiers non courants		(5,2)	(4,3)
Dividendes reçus sur actifs financiers non courants		5,0	7,8
Variation des prêts et créances émis par l'entreprise et autres		(4,1)	(42,6)
Flux issus des activités d'investissement		**(3 589,1)**	**(833,0)**
Dividendes payés [a]		(570,8)	(601,7)
Remboursement de dettes financières	13.2.1	(1 172,2)	(354,6)
Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat		5,7	(2,0)
Intérêts financiers versés		(364,5)	(358,1)
Intérêts financiers reçus sur trésorerie et équivalents de trésorerie		32,4	40,2
Flux sur instruments financiers dérivés de couverture d'investissement net et soultes sur instruments financiers dérivés		96,5	(28,4)
Augmentation des dettes financières [b]	13.2.1	1 703,6	926,1
Augmentation/diminution de capital [c]		1 592,7	17,0
Rachat partiel de titres super subordonnés	15.6	–	–
Émission de titres super subordonnés nets de frais d'émission [d]	15.6	597,7	–
Achat/vente de titres d'autocontrôle		(47,9)	(1,7)
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	3.4.3	(61,4)	90,3
Flux issus des activités de financement		**1 811,8**	**(272,9)**
Effet des variations de change et divers		(51,7)	38,2
Total des flux de la période		**133,4**	**845,7**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**2 924,7**	**2 079,0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	13	**3 058,1**	**2 924,7**

(a) Y compris retenues à la source et coupon des titres supersubordonnés.
(b) Dont les deux émissions de dettes obligataires dans le cadre du programme EMTN pour 1 200 millions d'euros prévu pour le financement de l'acquisition de GE Water et 500 millions d'euros d'emprunt obligataire émis en septembre 2017 (voir Note 2.2).
(c) Dont 745,6 millions d'euros d'augmentation de capital nette de frais d'émission dans le cadre de l'acquisition de GE Water (voir Note 2.4) ; dont 668 millions d'euros d'augmentation de capital de SUEZ WTS souscrite par CDPQ (voir Note 2.1 sur l'acquisition des titres de GE Water) ; dont 118 millions d'euros d'augmentation de capital nette de frais d'émission dans le cadre du Plan Sharing en 2017 (voir Note 2.9 Augmentation de capital réservée aux salariés) ; et dont 60 millions d'euros d'augmentation de capital de SUEZ NWS Limited souscrite par NWS Holdings Limited (voir Note 2.7 aux états financiers consolidés du Document de Référence 2016 chapitre 20).
(d) Émission, par SUEZ, de titres super subordonnés pour 597,7 millions d'euros nette de frais d'émission (voir Note 2.3).

20.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

Note 1	Base de présentation, principes et méthodes comptables	265
Note 2	Opérations majeures	277
Note 3	Information sectorielle	279
Note 4	Résultat opérationnel courant	283
Note 5	Résultat des activités opérationnelles	284
Note 6	Résultat financier	286
Note 7	Impôt sur les sociétés	287
Note 8	Résultat par action	290
Note 9	*Goodwills*	290
Note 10	Immobilisations incorporelles	293
Note 11	Immobilisations corporelles	295
Note 12	Participations dans les coentreprises et entreprises associées	296
Note 13	Instruments financiers	300
Note 14	Gestion des risques liés aux instruments financiers	309
Note 15	Capitaux propres	316
Note 16	Participations ne donnant pas le contrôle	317
Note 17	Provisions	319
Note 18	Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long terme	320
Note 19	Contrats de construction	325
Note 20	Contrats de location-financement	325
Note 21	Contrats de location simple	326
Note 22	Contrats de concession	326
Note 23	Paiements fondés sur des actions ou sur un versement en numéraire	327
Note 24	Transactions avec des parties liées	331
Note 25	Rémunération des dirigeants	332
Note 26	Procédures judiciaires et d'arbitrage	332
Note 27	Événements postérieurs à la clôture	333
Note 28	Liste des principales sociétés consolidées aux 31 décembre 2017 et 2016	334
Note 29	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	336

Note 1 Base de présentation, principes et méthodes comptables

1.1 Base de présentation

SUEZ, société mère du Groupe est une Société Anonyme soumise aux dispositions du livre II du Code de commerce, ainsi qu'à toutes les autres dispositions légales applicables aux sociétés commerciales françaises. Elle a été constituée en novembre 2000. Le siège du Groupe est domicilié Tour CB21 – 16 place de l'Iris – 92040 Paris-La Défense – France.

Le Groupe est un acteur mondial dans la gestion du cycle de l'eau et du cycle des déchets.

SUEZ est coté sur les marchés Euronext Paris (Compartiment A) et Euronext Bruxelles depuis le 22 juillet 2008.

En date du 28 février 2018, le Conseil d'Administration de SUEZ a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2017.

1.2 Référentiel

En application du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 sur le prospectus, les informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de SUEZ sont fournies pour les deux derniers exercices 2016 et 2017, et sont établies conformément au Règlement (CE) n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales (IFRS). Au 31 décembre 2017, les états financiers consolidés annuels du Groupe sont conformes aux IFRS publiées par l'IASB et aux IFRS adoptées par l'Union européenne[1].

Les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 31 décembre 2017, sont conformes à ceux retenus pour la préparation des états financiers au 31 décembre 2016, à l'exception des éléments mentionnés ci-dessous au paragraphe 1.2.1.

1.2.1 Normes, amendements et interprétations appliqués aux exercices ouverts à partir du 1er janvier 2017

Les textes appliqués pour la première fois par le Groupe à compter du 1er janvier 2017 sont les suivants :

- amendements à IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir sur l'état des flux de trésorerie ;
- amendements à IAS 12 – Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes latentes.

L'application de ces nouveaux textes n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés aux bornes du Groupe. On observe cependant des incidences sur les annexes aux comptes consolidés et notamment sur la Note 13.2.1 – Dettes financières.

1.2.2 Normes IFRS et amendements applicables après 2017 et non anticipés par le Groupe

Normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB et adoptés par l'UE

- IFRS 9 – Instruments Financiers

  SUEZ appliquera cette norme au 1er janvier 2018 sans information comparative pour l'année 2017. L'impact au 1er janvier 2018 porte notamment sur les règles de prise en compte des risques de crédit dans l'évaluation des créances commerciales et assimilées, les options de comptabilisation des titres de participation non consolidés et les impacts des opérations de renégociations de dettes. Les incidences de l'application de cette norme seront non significatives.

- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

  SUEZ appliquera cette norme au 1er janvier 2018 avec information comparative pour l'année 2017 et effet rétroactif au 1er janvier 2017. Les travaux d'analyses préliminaires réalisés par le Groupe ont permis de documenter une très large convergence entre les méthodes appliquées par le Groupe et les dispositions d'IFRS 15. Le Groupe a notamment procédé à une analyse fine des typologies de contrats gérés par des entités représentant plus de 95 % de son activité, et pour chacune des familles de contrats identifiées procédé à l'examen sur des contrats représentatifs de la conformité des méthodes comptables actuelles avec les dispositions d'IFRS 15. Une partie de l'activité du Groupe est menée au travers de contrats à long terme combinant sous divers cadres juridiques et modèles économiques la réalisation et la gestion d'installations. Les points d'attention particuliers ont été l'identification d'obligations de performances distinctes, la prise en compte d'éléments de rémunération variable et le respect des critères de transfert progressif du contrôle aux clients.

  Sur la base de ces études préalables, le Groupe a élaboré une doctrine d'application de la norme IFRS 15 et produit pour l'ensemble des *business units* et entités consolidées un recensement exhaustif des conséquences de l'application d'IFRS 15.

  Les retraitements des comptes 2017 qui seront apportés lors de la publication des comptes 2018 concernent pour l'essentiel les cas particuliers de deux *business units* et portent, l'un sur la reconnaissance d'obligations de prestations distinctes et présentant un profil de transfert de contrôle différent, et l'autre sur la qualification en réduction du revenu de paiements au client précédemment analysés comme des charges.

  Il en résulte :

  - une diminution des fonds propres part du Groupe au 1er janvier 2017 : de l'ordre de 50 millions d'euros ;
  - une diminution du chiffre d'affaires 2017 : de l'ordre de 90 millions d'euros ;
  - et un impact non significatif sur le résultat opérationnel courant et le résultat Net part du Groupe.

- IFRS 16 – Contrats de location

  Le Groupe n'envisage pas d'appliquer cette norme de façon anticipée. L'analyse des incidences de l'application de cette norme est en cours, ainsi que l'analyse des choix à opérer en matière de méthode de transition.

Normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB et non encore adoptés par L'UE

- Améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016[1]
- Améliorations annuelles des normes IFRS cycle 2015-2017[1]
- IFRIC 22 – Paiements d'avance sur transactions en devises[1]
- IFRIC 23 – Traitement des positions fiscales incertaines[1]

(1) Référentiel disponible sur le site internet de la Commission européenne http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_fr.htm

- Amendements à IFRS 2 – Classement et évaluation des paiements sur base d'actions [1]
- Amendements à IAS 28 : Intérêts à long terme dans les entreprises associées et les coentreprises [1]
- IFRS 14 – Comptes de report réglementaires [1]

  Cette norme dont l'adoption par l'UE n'est actuellement pas envisagée n'aurait aucun impact sur les comptes du Groupe puisqu'elle est destinée aux premiers adoptants des normes IFRS.

- Amendements résultants des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2015-2017 [1].

1.2.3 Rappel des options de transition IFRS 1

Le Groupe, à l'occasion de la transition aux IFRS en 2005, a utilisé certaines options permises par IFRS 1. Les options qui ont encore un impact sur les états financiers concernent :

- les écarts de conversion : le Groupe a choisi de reclasser au sein des capitaux propres en réserves consolidées les écarts de conversion cumulés au 1er janvier 2004 ;
- les regroupements d'entreprises : le Groupe a choisi de ne pas retraiter selon IFRS 3 les acquisitions antérieures au 1er janvier 2004.

1.3 Base d'évaluation et de présentation des États financiers consolidés

Les États financiers consolidés ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception des instruments financiers qui sont comptabilisés conformément au traitement des différentes catégories d'actifs et de passifs financiers définies par la norme IAS 39.

Compte tenu du poids relativement limité de l'entrée du Groupe GE Water sur les indicateurs du Groupe, il n'y a pas d'établissement de comptes pro forma. Toutefois, les indicateurs clés du management du Groupe communiqués dans la Note 3.2. ont été réactualisés et tiennent compte de cette opération.

1.4 Utilisation d'estimations et du jugement

La crise économique et financière se poursuivant, le Groupe maintient ses procédures de suivi des risques sur les instruments financiers. Cet environnement de crise et de volatilité importante des marchés est pris en considération par le Groupe dans les estimations comme les *business plans* et les différents taux d'actualisation utilisés à la fois pour les tests de valeur et les calculs des provisions.

1.4.1 Estimations

La préparation des États financiers consolidés nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révise ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il est possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent de ces estimations.

Les estimations significatives réalisées par le Groupe pour l'établissement des États financiers consolidés portent principalement sur :

- l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ;
- l'évaluation de la valeur recouvrable des *goodwills*, des immobilisations corporelles et incorporelles (se reporter aux Notes 1.5.4.1 et 1.5.7) ;
- l'évaluation des provisions et notamment les provisions pour litiges et les engagements de retraite et assimilés (se reporter à la Note 1.5.15) ;
- l'évaluation des passifs de renouvellement (se reporter à la Note 1.5.6) ;
- l'évaluation des instruments financiers (se reporter à la Note 1.5.10) ;
- l'évaluation du chiffre d'affaires réalisé et non relevé, dit « en compteur » (se reporter à la Note 1.5.16) ;
- l'évaluation des marges à terminaison des contrats de construction (se reporter à la Note 1.5.13) ;
- l'évaluation des déficits fiscaux reportables activés.

1.4.1.1 Évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Les principales hypothèses et estimations utilisées pour déterminer la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris comprennent notamment les perspectives futures des marchés nécessaires à l'évaluation des flux de trésorerie futurs ainsi que les taux d'actualisation à appliquer. Les valeurs utilisées reflètent les meilleures estimations du management.

1.4.1.2 Valeur recouvrable des *goodwills*, des immobilisations corporelles et incorporelles

Des hypothèses et des estimations sont faites pour déterminer la valeur recouvrable des *goodwills*, des immobilisations incorporelles et corporelles, qui portent en particulier sur les perspectives de marché, nécessaires à l'évaluation des flux de trésorerie et le taux d'actualisation à appliquer. Toute modification de ces hypothèses pourrait avoir un effet significatif sur le montant de la valeur recouvrable et pourrait amener à modifier les pertes de valeur à comptabiliser.

1.4.1.3 Estimation des provisions

Les paramètres qui ont une influence significative sur le montant des provisions sont, outre le niveau des coûts à proprement parler, le calendrier de leur survenance ainsi que le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie. Ces paramètres sont établis sur la base des informations et estimations que la Société estime les plus appropriées à ce jour.

Il n'y a aujourd'hui, à la connaissance du Groupe, aucun élément qui indiquerait que les paramètres retenus pris dans leur ensemble ne sont pas appropriés et il n'existe aucune évolution connue qui serait de nature à affecter de manière significative les montants provisionnés.

1.4.1.4 Engagements pour retraite

L'évaluation des engagements pour retraite repose sur des calculs actuariels. Le Groupe estime que les hypothèses retenues pour évaluer les engagements sont appropriées et justifiées. Cependant toute modification d'hypothèse pourrait avoir un impact significatif.

(1) Référentiel disponible sur le site internet de la Commission européenne http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_fr.htm

1.4.1.5 Passifs de renouvellement

Ce poste comprend l'obligation de renouvellement et de remise en état des installations par les sociétés concessionnaires. La base de calcul de ces passifs correspond à une estimation du coût de remplacement ou de remise en état des installations du périmètre de la concession (selon l'interprétation IFRIC 12), affectée chaque année de coefficients d'actualisation déterminés à partir de l'inflation. Les charges sont calculées contrat par contrat en répartissant sur la durée du contrat les dépenses probables de renouvellement et de remise en état.

1.4.1.6 Instruments financiers

Pour évaluer à la juste valeur les instruments financiers non cotés sur un marché, le Groupe doit utiliser des modèles de valorisation qui reposent sur un certain nombre d'hypothèses, dont la modification pourrait avoir un impact significatif.

1.4.1.7 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé sur les segments de clientèle qui font l'objet d'une relève de compteurs en cours d'exercice comptable est estimé à la clôture à partir de données historiques, de statistiques de consommation et d'estimations de prix de vente. Le Groupe a développé des outils de mesure et de modélisation qui permettent d'estimer le chiffre d'affaires avec un degré de fiabilité satisfaisant et de vérifier a posteriori que les risques d'erreurs dans l'estimation des quantités vendues et du chiffre d'affaires correspondant peuvent être considérés comme non significatifs. Cet estimé de chiffre d'affaires dit « en compteur » concerne principalement segment Eau Europe dont le montant au 31 décembre 2017 s'élève à 544 millions d'euros.

1.4.1.8 Évaluation de la marge à terminaison des contrats de construction

La détermination de la marge à terminaison des contrats de construction implique l'utilisation d'estimations significatives qui dépendent des solutions techniques retenues, de la durée du projet ainsi que des incertitudes inhérentes à son déroulement.

Le management met à jour ces estimations pour la préparation des états financiers consolidés sur une base trimestrielle ou plus fréquemment en cas d'évolution majeure dans le déroulement du projet. Toute modification significative dans l'évaluation des charges et des produits à terminaison entraîne l'ajustement immédiat de la marge déjà reconnue et modifie la marge future sur les travaux restant à réaliser. Le montant du chiffre d'affaires reconnu sur les contrats de construction s'élève en 2017 à 874,6 millions d'euros contre 1 029,5 millions d'euros en 2016.

1.4.1.9 Évaluation des déficits fiscaux reportables activés

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables, lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales non utilisées pourront être imputées. Cette probabilité de bénéfices imposables futurs est estimée en prenant en considération l'existence de différences temporelles imposables relevant de la même entité fiscale et se reversant sur les mêmes échéances vis-à-vis de la même autorité fiscale, ainsi que les estimations de profits taxables futurs. Ces prévisions de profits taxables et les consommations de reports déficitaires en résultant ont été élaborées à partir des projections de résultat telles que préparées dans le cadre du plan à moyen terme ainsi qu'à partir de projections complémentaires lorsque nécessaire.

1.4.2 Jugement

Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe a fait usage de jugements pour définir le traitement comptable adéquat de certaines activités et transactions notamment lorsque les normes et interprétations IFRS en vigueur ne traitent pas de manière précise des problématiques comptables concernées.

Cela a été le cas en particulier pour la comptabilisation des contrats de concession, la classification des accords qui contiennent des contrats de location, et la comptabilisation des acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle antérieures au 1er janvier 2010.

Conformément à IAS 1, le Groupe présente séparément, dans les états de situations financières, les actifs courants et non courants, et les passifs courants et non courants. Au regard de la majorité des activités du Groupe, il a été considéré que le critère à retenir pour la classification est le délai de réalisation de l'actif ou de règlement du passif : en courant si ce délai est inférieur à 12 mois et en non courant s'il est supérieur à 12 mois.

1.5 Méthodes comptables

1.5.1 Périmètre et méthodes de consolidation

Les méthodes de consolidation utilisées par le Groupe sont les suivantes :

- les filiales (sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif) sont consolidées par intégration globale ;
- les activités conjointes sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint sont consolidées en proportion des droits directs du Groupe sur les actifs et obligations directes sur les passifs ;
- la mise en équivalence s'applique :
  - aux coentreprises sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint mais n'a qu'un droit sur l'actif net,
  - aux entreprises associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable. Selon cette méthode, le Groupe enregistre sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé intitulée « Part dans le résultat des entreprises associées » sa quote-part du résultat net de l'entreprise consolidée par mise en équivalence. Les principes comptables appliqués par ces entreprises sont conformes aux IFRS et homogènes avec les principes comptables du Groupe.

  La détermination de la méthode de consolidation est réalisée au cas par cas et repose sur une analyse du contrôle, après prise en compte des cas de présomption précisés dans les normes IFRS 10, 11 et IAS 28 révisée.

Toutes les transactions et positions internes sont éliminées dans les états financiers consolidés.

La liste des principales sociétés consolidées par intégration globale ainsi que les principales mises en équivalence est présentée dans la Note 28 – Liste des principales sociétés consolidées aux 31 décembre 2017 et 2016.

1.5.2 Méthodes de conversion

1.5.2.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euro (€).

1.5.2.2 Monnaie fonctionnelle

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la monnaie de l'environnement économique dans lequel cette entité opère principalement. Dans la majorité des cas, la monnaie fonctionnelle correspond à la monnaie locale. Cependant, dans certaines entités, une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie locale peut être retenue dès lors qu'elle reflète la devise des principales transactions et de l'environnement économique de l'entité.

1.5.2.3 Traduction des opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. À chaque arrêté comptable :

- les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de clôture. Les différences de change en résultant sont comptabilisées dans le résultat de la période ;
- les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de la transaction.

1.5.2.4 Conversion des états financiers des sociétés consolidées dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro

Les états de situations financières sont convertis en euro au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. Le résultat et les flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux de change moyens. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces sociétés consolidées sont enregistrées en « écarts de conversion » au sein des autres éléments des résultats globaux.

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

1.5.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises réalisés avant le 1er janvier 2010 ont été comptabilisés selon la norme IFRS 3 avant révision. Conformément à la norme IFRS 3 révisée, ces regroupements d'entreprises n'ont pas été retraités.

Depuis le 1er janvier 2010, le Groupe applique la méthode dite de l'acquisition telle que décrite dans IFRS 3 révisée. En application de cette méthode, le Groupe comptabilise à la date de prise de contrôle les actifs acquis et passifs repris identifiables à leur juste valeur, ainsi que toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Ces participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable. Le Groupe détermine au cas par cas l'option qu'il souhaite appliquer pour comptabiliser ces participations ne donnant pas le contrôle.

1.5.4 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et éventuelles pertes de valeur.

1.5.4.1 *Goodwills*

a) Détermination des *goodwills*

L'application au 1er janvier 2010 de la norme IFRS 3 révisée conduit à distinguer les regroupements réalisés avant ou après cette date.

Regroupements réalisés avant le 1er janvier 2010

Les *goodwills* représentent la différence entre le coût du regroupement d'entreprises (prix d'acquisition des titres majoré des coûts annexes directement attribuables à l'acquisition) et la part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise à la date de prise de contrôle (sauf si la prise de contrôle est faite par étapes).

Dans le cas d'une prise de contrôle par achats successifs de titres d'une filiale, le Groupe a déterminé un *goodwill* pour chaque transaction sur la base de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis à chaque date d'échange.

Regroupements réalisés après le 1er janvier 2010

Le *goodwill* est évalué comme étant l'excédent du total :

- de la contrepartie transférée ;
- du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; et
- dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise ;

par rapport au solde comptable net des montants des actifs acquis et des passifs repris identifiables.

Le montant du *goodwill* reconnu lors de la prise de contrôle ne peut être ajusté après la fin de la période d'évaluation.

Les *goodwills* relatifs aux participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont inscrits respectivement dans la rubrique « Participations dans les entreprises associées » et « Participations dans les coentreprises ».

b) Evaluation des *goodwills*

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur identifiés. Ces *goodwills* sont testés au niveau d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui constituent des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie largement indépendants des flux de trésorerie générés par les autres UGT.

Les modalités de réalisation de ces tests de perte de valeur sont présentées dans la Note 1.5.7 « Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles ».

Les pertes de valeur relatives à des *goodwills* ne sont pas réversibles et sont présentées sur la ligne « Perte de valeur sur actifs » du compte de résultat.

Les pertes de valeur des *goodwills* relatifs à des entreprises associées et des coentreprises sont présentées respectivement en « quote-part de résultat des entreprises associées » et en « quote-part de résultat net des coentreprises ».

1.5.4.2 Autres immobilisations incorporelles

a) Frais de développement

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les frais de développement sont comptabilisés à l'actif dès lors que les critères de reconnaissance d'un actif tels qu'édictés par

IAS 38 sont remplis. Dans ce cas, l'immobilisation incorporelle provenant du développement est amortie sur sa durée d'utilité. Compte tenu des activités du Groupe, les montants comptabilisés en tant que frais de développement à l'actif dans les états de situations financières sont peu significatifs.

b) Autres immobilisations incorporelles acquises ou produites

Les autres immobilisations incorporelles comprennent notamment :

- des sommes versées ou à verser en contrepartie de droits attachés à la qualité de concessionnaire ou d'exploitant d'équipements publics ;
- des portefeuilles clients acquis lors de regroupements d'entreprises ;
- des droits de tirage d'eau de surface et souterraine, qui ne sont pas amortis, leur attribution n'étant assortie d'aucune limitation de durée ;
- des actifs de concessions ;
- des droits exclusifs de distribuer de l'eau potable dans une zone géographique déterminée sans limitation de durée ;
- des logiciels.

L'amortissement des immobilisations incorporelles est constaté en fonction du rythme attendu de la consommation des avantages économiques futurs de l'actif. Si celui-ci ne peut pas être déterminé de façon fiable, le mode linéaire est utilisé, en fonction des durées d'utilité présentées dans le tableau ci-dessous :

Durée *(en nombre d'années)*	**Minimum**	**Maximum**
Infrastructure concessions – durée des contrats	10	50
Portefeuille clients	10	25
Autres immobilisations incorporelles	1	40

Certaines immobilisations incorporelles (droits d'eau...), dont la durée d'utilité est indéfinie, ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test annuel de dépréciation.

1.5.5 Immobilisations corporelles

1.5.5.1 Immobilisations corporelles – évaluation initiale et évaluation postérieure

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition, de production ou d'entrée dans le Groupe, sous déduction des amortissements cumulés et des pertes de valeur constatées.

La valeur comptable des immobilisations corporelles ne fait l'objet d'aucune réévaluation, le Groupe n'ayant pas choisi la méthode alternative permettant de réévaluer de façon régulière une ou plusieurs catégories d'immobilisations corporelles.

Les subventions pour investissements sont portées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été reçues.

En application d'IAS 16, le coût de l'actif comprend, lors de sa comptabilisation initiale, les coûts de remise en état de site dès lors qu'il existe à la date d'entrée une obligation actuelle, légale ou implicite, de restaurer le site. Une provision est alors constatée en contrepartie d'un composant de « l'actif ».

Les immobilisations corporelles financées au moyen de contrats de location-financement sont présentées à l'actif pour la valeur de marché ou la valeur actualisée des paiements futurs si elle est inférieure. La dette correspondante est inscrite en dettes financières. Ces immobilisations sont également amorties selon le mode d'amortissement et les durées d'utilité décrits ci-dessous.

Le Groupe applique IAS 23, qui consiste à incorporer dans le coût de l'actif correspondant les coûts d'emprunts encourus pendant la période de construction de l'actif qualifié.

1.5.5.2 Amortissement

En application de l'approche par composants, le Groupe utilise des durées d'amortissement différenciées pour chacun des composants significatifs d'un même actif immobilisé dès lors que l'un de ces composants a une durée d'utilité différente de l'immobilisation principale à laquelle il se rapporte.

Les amortissements sont calculés linéairement sur des durées normales d'utilité.

La fourchette constatée sur les durées d'amortissement résulte de la diversité des immobilisations concernées et des termes contractuels. Les durées minima concernent le petit matériel et le mobilier, les durées maxima s'appliquent aux réseaux d'infrastructures.

Les durées normales d'utilité sont les suivantes :

Principales durées d'amortissement *(en nombre d'années)*	
Constructions[a]	3 à 100
Installations techniques	2 à 70
Matériel de transport	3 à 14

(a) Y compris aménagements.

Concernant les actifs comptabilisés en contrepartie des provisions pour reconstitution de site, ceux-ci sont amortis selon la méthode précisée à la Note 17.4.

1.5.6 Concessions

L'interprétation SIC 29 – Accords de concession de services – Informations à fournir traite des informations concernant les contrats de concession à donner dans les Notes aux comptes, tandis qu'IFRIC 12 traite de la comptabilisation de certains contrats de concession par le concessionnaire.

Ces interprétations précisent les caractéristiques communes aux contrats de concession :

- la fourniture d'un service public et la gestion de l'infrastructure associée sont confiées au concessionnaire avec des obligations plus ou moins étendues d'extension et de renouvellement ;
- le concédant a l'obligation d'assurer le service public qui fait l'objet de la concession (critère déterminant) ;
- le concessionnaire est le responsable de l'exploitation et non un simple agent agissant sur ordre ;
- le prix et les conditions (régulation) de révision de prix sont fixés à l'origine du contrat.

Pour qu'un contrat de concession soit inclus dans le périmètre de l'interprétation IFRIC 12, l'utilisation de l'infrastructure doit être contrôlée par le concédant. Le contrôle de l'utilisation de l'infrastructure par le concédant est assuré quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- le concédant contrôle ou régule le service public c'est-à-dire qu'il contrôle ou régule les services qui doivent être rendus grâce à l'infrastructure objet de la concession et détermine à qui et à quel prix ils doivent être rendus ; et
- le concédant contrôle l'infrastructure, c'est-à-dire a le droit de reprendre l'infrastructure en fin de contrat.

En application d'IFRIC 12, les droits du concessionnaire sur les infrastructures des contrats de concession sont comptabilisés selon la nature de la rémunération à recevoir.

Ainsi :

- le modèle « actif financier » est applicable quand le concessionnaire obtient un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier, soit directement de la part du concédant, soit indirectement par l'intermédiaire des garanties données par le concédant sur le montant des encaissements de la part des usagers du service public (*via*, par exemple, un Taux de Rendement Interne garanti contractuellement) ; c'est-à-dire est payé en substance par le concédant ;
- dans les autres cas, le modèle « actif incorporel » est applicable : le concessionnaire bénéficie alors d'un simple droit à facturer les usagers du service public ; le concessionnaire est payé en substance par l'usager.

Ainsi, dans le cas où les usagers paient le Groupe mais où, en fait, la collectivité garantit les montants qui seront versés pendant la durée du contrat (*via*, par exemple, un Taux de Rendement Interne garanti), il convient de considérer qu'en substance, c'est la collectivité qui paie et que c'est le modèle « actif financier » qui doit être retenu. En pratique, sont concernés les contrats BOT (« *Build Operate Transfer* ») signés avec des collectivités et relatifs à des services publics (assainissement d'eau, incinération d'ordures ménagères).

En revanche, dans le cas où la collectivité paie le Groupe mais n'est en fait qu'un simple intermédiaire collecteur de tarifs et ne donne pas de garantie sur les montants qui seront versés (accord de simple « *pass through* »), il convient de considérer qu'en substance, ce sont les usagers qui paient et que c'est le modèle « actif incorporel » qui doit être retenu.

Le terme « en substance » signifie que l'identité du payeur n'est pas en soi le critère déterminant mais qu'en fait, il convient de déterminer qui est le véritable débiteur final.

En application de ces principes :

- les immobilisations reçues à titre gratuit du concédant, en tant qu'éléments d'infrastructure dont l'accès est donné au concessionnaire pour les besoins de l'accord de service, ne pouvant être cédées et étant remises gratuitement en fin de contrat au concédant ne sont pas inscrites dans l'état de situation financière. En particulier, les éléments d'infrastructure confiés pendant la durée du contrat au concessionnaire par le concédant aux fins d'entretien et de maintenance ne sont pas inscrits dans l'état de situation financière ;
- les éléments d'infrastructure réalisés par le concessionnaire sont comptabilisés de la façon suivante :
  - en cas d'application du modèle « actif incorporel » la juste valeur des travaux représente le coût d'acquisition de l'actif incorporel qui est comptabilisé au moment de la construction des ouvrages s'il est prévu que les travaux génèrent des avantages économiques futurs (par exemple extension de réseau). Dans le cas contraire, la valeur actualisée des engagements de travaux est comptabilisée « ab initio » en contrepartie d'une dette de concession,
  - en cas d'application du modèle « actif financier » la créance sur le concédant est comptabilisée au moment de la construction des ouvrages à la juste valeur des travaux,
  - lorsque seule une part de l'investissement fait l'objet d'un engagement de paiement de la part du concédant, cette part est comptabilisée en actif financier à hauteur du montant garanti par le concédant et en immobilisation incorporelle pour le solde selon un modèle qualifié de mixte.
- outre le reversement de sommes collectées auprès des usagers du service en qualité de mandataire du concédant, le Groupe peut être redevable de paiements au concédant. Si ces paiements ne sont pas effectués en échange de biens ou services distincts de l'accord de concession ou de droits d'utilisation caractéristiques d'un contrat de location distincts des droits accordés par le contrat de concession, ces paiements constituent :
  - une réduction du prix de vente de l'infrastructure en cas d'application du modèle « actif financier »,
  - une augmentation de l'actif incorporel pour les paiements fixes en cas d'application du modèle « actif incorporel ».

Les dépenses de renouvellement correspondent à des obligations prévues aux contrats dont les modalités peuvent différer (obligation de remise en état contractuelle, plan de renouvellement contractuel, compte de suivi contractuel...).

Elles sont comptabilisées soit à l'actif dans les états de situations financières en tant qu'actif incorporel ou actif financier suivant le modèle applicable au contrat si elles génèrent des avantages économiques futurs (renouvellement améliorant), soit en charges dans le cas inverse (renouvellement à l'identique).

Les dépenses de renouvellement à l'identique font l'objet de la comptabilisation d'un actif ou d'un passif pour renouvellement lorsque, à une date donnée, il existe un décalage temporel entre l'engagement contractuel et sa réalisation.

Les montants sont calculés par contrat en fonction des obligations de chaque contrat.

3.5.7 Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles

Conformément à IAS 36, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles ou corporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur. Dans le cas des immobilisations incorporelles non amortissables, les tests de perte de valeur sont réalisés annuellement.

Indices de perte de valeur

Ce test de perte de valeur n'est effectué pour les immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie que lorsqu'il existe des indices révélant une altération de leur valeur. Celle-ci provient en général de changements importants dans l'environnement de l'exploitation des actifs ou d'une performance économique inférieure à celle attendue.

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe sont :

- au titre des indices externes :
  - changements importants intervenus dans l'environnement économique, technologique, politique ou du marché sur lequel l'entreprise opère ou auquel l'actif est dévolu,
  - baisse de la demande ;
- au titre des indices internes :
  - obsolescence ou dégradation matérielle non prévue dans le plan d'amortissement,
  - performance inférieure aux prévisions.

Perte de valeur

Ces immobilisations corporelles ou incorporelles sont testées au niveau du regroupement d'actifs pertinent (actif isolé ou Unité Génératrice de Trésorerie) déterminé conformément aux prescriptions d'IAS 36. Dans le cas où le montant recouvrable est inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et éventuellement du plan d'amortissement des immobilisations concernées.

Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles ou incorporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable. La valeur de l'actif après reprise de la perte de valeur est plafonnée à la valeur comptable qui aurait été déterminée nette des amortissements si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

Évaluation de la valeur recouvrable

Pour examiner la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles, celles-ci sont, le cas échéant, regroupées dans des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) dont on pourra comparer les valeurs comptables et les valeurs recouvrables.

En ce qui concerne les entités opérationnelles pour lesquelles le Groupe s'inscrit dans une logique de continuité d'exploitation et de détention durable, la valeur recouvrable d'une UGT correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée. Les valeurs d'utilité sont essentiellement déterminées à partir de projections actualisées de flux de trésorerie d'exploitation et d'une valeur terminale. Des méthodes usuelles d'évaluation sont mises en œuvre pour lesquelles les principales données économiques retenues sont :

- des taux d'actualisation qui sont fonction des particularités des entités opérationnelles concernées ;
- des valeurs terminales cohérentes avec les données de marché disponibles propres aux segments opérationnels concernés et des taux de croissance liés aux valeurs terminales n'excédant pas les taux d'inflation.

Ces taux d'actualisation sont des taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôts à des flux de trésorerie non fiscalisés, comme demandé par la norme IAS 36.

En ce qui concerne les entités opérationnelles pour lesquelles une décision de cession est prise par le Groupe, la valeur comptable des actifs concernés est ramenée à leur valeur de marché estimée nette des coûts de cession. Dans le cas où des négociations sont en cours, celle-ci est déterminée par référence à la meilleure estimation pouvant être faite, à la date de clôture, de leur issue.

En cas de perte de valeur, celle-ci est inscrite sur la ligne « Perte de valeur sur actifs » du compte de résultat.

1.5.8 Contrats de location

Dans le cadre de ses différentes activités, le Groupe utilise des actifs mis à sa disposition en vertu de contrats de location.

Ces contrats de location font l'objet d'une analyse au regard des situations décrites et indicateurs fournis dans IAS 17 afin de déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location-financement.

Les contrats de location-financement sont des contrats qui transfèrent la quasi-totalité des risques et avantages de l'actif considéré au preneur. Tous les contrats de location qui ne correspondent pas à la définition d'un contrat de location-financement sont classés en tant que contrat de location simple.

Les principaux indicateurs examinés par le Groupe afin d'apprécier si un contrat de location transfère la quasi-totalité des risques et avantages sont les suivants : existence d'une clause de transfert automatique ou d'option de transfert de propriété, conditions d'exercice de cette clause, comparaison entre la durée du contrat et la durée de vie estimée du bien, spécificité de l'actif utilisé, et comparaison de la valeur actualisée des paiements futurs au titre du contrat avec la juste valeur du bien.

1.5.8.1 Comptabilisation des contrats de location-financement

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs utilisés dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles avec pour contrepartie une dette financière. L'actif est comptabilisé à la juste valeur de l'actif loué à la date de commencement du contrat ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux.

1.5.8.2 Comptabilisation des contrats de location simple

Les paiements effectués au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charge dans le compte de résultat sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

1.5.8.3 Comptabilisation des accords qui contiennent des contrats de location

IFRIC 4 traite des modalités d'identification des contrats de service, d'achat ou de vente « take-or-pay » qui, sans revêtir une forme juridique de contrat de location, confèrent aux clients/fournisseurs le droit d'utilisation d'un actif ou ensemble d'actifs en contrepartie de paiements fixés. Les contrats ainsi identifiés doivent être assimilés à des contrats de location et doivent être analysés en tant que tels pour être qualifiés soit de contrat de location simple soit de contrat de location-financement. Dans ce dernier cas, il convient de constater une créance financière pour refléter le financement porté par le Groupe lorsqu'il est considéré comme crédit-bailleur vis-à-vis de ses clients.

Le Groupe est concerné par cette interprétation au titre de certains contrats avec des clients industriels ou publics portant sur des actifs financés par le Groupe.

1.5.9 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Le coût des stocks est déterminé en utilisant soit la méthode du premier entré – premier sorti soit en utilisant la méthode du coût moyen pondéré.

1.5.10 Instruments financiers

Les instruments financiers sont comptabilisés et évalués conformément à IAS 32 et IAS 39.

1.5.10.1 Actifs financiers

Ils comprennent les titres disponibles à la vente, les prêts et créances au coût amorti y compris les créances clients et comptes rattachés, et les actifs financiers évalués en juste valeur par résultat, dont les instruments financiers dérivés. Les actifs financiers sont ventilés dans les états de situations financières entre actifs non courants et courants.

a) Titres disponibles à la vente

La catégorie « titres disponibles à la vente » comprend les participations du Groupe dans des sociétés non consolidées et les titres de capitaux propres ou de dettes ne satisfaisant pas aux critères de classement des autres catégories (voir *infra*). Le coût de revient est déterminé selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur c'est-à-dire généralement à leur coût d'acquisition majoré des coûts de transaction.

Aux dates de clôture, les titres disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur. Pour les actions de sociétés cotées, cette juste valeur est déterminée sur la base du cours de bourse à la date de clôture considérée. Pour les sociétés non cotées, la juste valeur est estimée à partir de modèles d'évaluation basés principalement sur les dernières opérations de marché, l'actualisation de dividendes ou flux de trésorerie et la valeur de l'actif net.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées directement en « Autres éléments du résultat global » sauf lorsque la baisse de valeur par rapport au coût d'acquisition historique est jugée suffisamment significative ou prolongée pour impliquer une perte de valeur le cas échéant. Dans ce dernier cas, une perte de valeur est comptabilisée en résultat sur la ligne « Pertes de valeur sur actifs ». Seules les pertes de valeur sur des instruments de dettes (titres de dette/obligations) peuvent être reprises par résultat (se reporter à la Note 13.1.1.2).

b) Prêts et créances au coût amorti

La catégorie « Prêts et créances au coût amorti » comprend principalement les créances rattachées à des participations, des avances en compte courant consenties à des entités associées ou non consolidées et des dépôts de garantie ainsi que les créances clients et autres débiteurs.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction. À chaque date de clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode dite du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'une modification des flux de trésorerie attendus intervient, et que cette dernière est analysée comme une modification de l'actif existant (i.e. l'actif n'est pas dé-comptabilisé) la valeur de la créance concernée est ré-estimée en actualisant les nouveaux flux attendus au taux d'intérêt effectif initial.

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients et autres débiteurs sont comptabilisées à leur juste valeur ce qui dans la plupart des cas correspond à leur valeur nominale. Une perte de valeur est constituée en fonction du risque de non-recouvrement. Les montants dus par les clients au titre des contrats de construction sont repris dans cette rubrique.

c) Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat

Ces actifs financiers répondent aux critères d'IAS 39 de qualification ou de désignation.

Il s'agit essentiellement de titres détenus à des fins de transaction et de placement à court terme ne satisfaisant pas aux critères de classement en trésorerie ou équivalent de trésorerie (se reporter à la Note 1.5.11). Ces actifs financiers sont évalués à la juste valeur à la date de clôture et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

1.5.10.2 Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et autres créanciers, les instruments financiers dérivés, ainsi que les autres passifs financiers.

Les passifs financiers sont ventilés dans les états de situations financières entre passifs non courants et courants. Les passifs financiers courants comprennent principalement :

- les passifs financiers dont l'échéance intervient dans les 12 mois suivant la date de clôture ;
- les passifs financiers pour lesquels le Groupe ne dispose pas d'un droit inconditionnel de différer le règlement pour au moins 12 mois à compter de la date de clôture ;
- les passifs financiers détenus principalement en vue d'être négociés ;
- les instruments financiers dérivés qualifiés de couverture de juste valeur dont le sous-jacent est classé en courant ;
- tous les instruments financiers dérivés non qualifiés de couverture.

a) Évaluation des dettes financières et autres passifs financiers

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt.

Lors de leur comptabilisation initiale, les primes/décotes d'émission, primes/décotes de remboursement et frais d'émission sont comptabilisés en augmentation ou diminution de la valeur nominale des emprunts concernés. Ces primes et frais d'émission sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif et sont donc constatés en résultat de façon actuarielle sur la durée de vie de l'emprunt.

Dans le cas de dettes structurées sans composante capitaux propres, le Groupe peut être amené à séparer un instrument dérivé dit « incorporé ». Les conditions selon lesquelles les dérivés incorporés doivent être comptabilisés séparément sont précisées ci-après. En cas de séparation d'un dérivé incorporé, la valeur comptable initiale de la dette structurée est ventilée en une composante « dérivé incorporé », à hauteur de la juste valeur de l'instrument dérivé incorporé, et une composante « passif financier » déterminée par différence entre le montant de l'émission et la juste valeur du dérivé incorporé. Cette séparation des composantes de l'instrument lors de la comptabilisation initiale ne donne lieu à la comptabilisation d'aucun profit ni perte. Ultérieurement, la dette est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif tandis que le dérivé est évalué à la juste valeur, et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

b) Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle émis avant le 1er janvier 2010

Les autres passifs financiers comprennent notamment les engagements d'achats de participations ne donnant pas le contrôle consenti par le Groupe. En l'absence de précisions dans les textes IFRS et au vu des recommandations de l'AMF pour la clôture 2009, le Groupe a retenu le traitement comptable suivant pour ces engagements :

- à la mise en place de l'engagement d'achat de participations ne donnant pas le contrôle, la valeur actualisée du prix d'exercice est comptabilisée en tant que passif financier avec pour contrepartie une réduction des participations ne donnant pas le contrôle. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des participations ne donnant pas le contrôle, le solde est comptabilisé en *goodwill* ;
- à chaque clôture, le montant du passif financier est réévalué et les variations de passif trouvent leur contrepartie en *goodwill* ;
- les versements de dividendes aux participations ne donnant pas le contrôle se traduisent par une augmentation du *goodwill* ;
- au compte de résultat, les participations ne donnant pas le contrôle se voient affecter leur quote-part de résultat. Dans les états de situations financières, la quote-part de profit allouée aux participations ne donnant pas le contrôle réduit le montant du *goodwill*. Aucune charge financière n'est comptabilisée au titre des variations de valeur du passif qui trouvent toutes leurs contreparties en *goodwill*.

1.5.10.3 Dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire son exposition aux risques de marché provenant de la fluctuation des taux d'intérêt, des cours de change, et des prix des matières premières. Le recours à des produits dérivés s'exerce dans le cadre d'une politique Groupe en matière de gestion des risques de taux, de change et de prix des matières premières.

Définition et périmètre des instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont des contrats, dont la valeur est affectée par la variation d'un ou plusieurs paramètres observables, qui ne requièrent pas d'investissement significatif initial et prévoient un règlement à une date future.

Les instruments financiers dérivés couvrent ainsi les contrats de type *swaps*, options, futures, mais également les engagements d'achat ou vente à terme de titres cotés ou non cotés.

Dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est une composante d'un contrat dit « hôte » qui répond à la définition d'un instrument dérivé et dont les caractéristiques économiques ne sont pas étroitement liées à celles du contrat hôte.

Au niveau du Groupe, les principaux contrats susceptibles de contenir des dérivés dits incorporés sont les contrats contenant des clauses ou options pouvant affecter le prix, le volume ou la maturité du contrat. Il s'agit en particulier des contrats d'achat ou de vente d'actifs non financiers dont le prix est susceptible d'être révisé en fonction d'un index, d'une clause tarifaire, du cours d'une monnaie étrangère ou du prix d'un autre actif que celui sous-jacent au contrat.

Les dérivés incorporés font l'objet d'une comptabilisation séparée dès lors :

- que le contrat hôte n'est pas un instrument financier déjà comptabilisé à sa juste valeur avec variation de juste valeur en résultat ;
- que séparée du contrat hôte, la composante répond encore à la définition d'un produit dérivé (existence d'un sous-jacent, absence de règlement initial et règlement futur) ; et
- que les caractéristiques du dérivé identifié ne sont pas étroitement liées à celles du contrat hôte. L'analyse de ce caractère « étroitement lié » est effectuée à la date de signature du contrat.

Lorsqu'un dérivé incorporé à un contrat hôte est séparé, il est évalué dans les états de situations financières à la juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat (lorsque le dérivé incorporé n'est pas documenté dans une relation de couverture).

Instruments dérivés de couverture : comptabilisation et présentation

Les instruments financiers dérivés qualifiés d'instruments de couverture sont systématiquement comptabilisés dans les états de situations financières à leur juste valeur. Néanmoins, leur mode de comptabilisation varie selon qu'ils sont qualifiés de :

- couverture de juste valeur d'un actif ou passif ;
- couverture de flux de trésorerie ;
- couverture d'un investissement net réalisé dans une entité étrangère.

Couverture de juste valeur

Une couverture de juste valeur permet de se prémunir contre le risque provenant des variations de juste valeur d'actifs, de passifs, tels que prêts et emprunts à taux fixe ou d'actifs, de passifs ou d'engagements fermes en devises étrangères.

Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en résultat de la période. De manière symétrique, l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert par le résultat de la période même si l'élément couvert est normalement dans une catégorie dans laquelle les variations de juste valeur sont comptabilisées en autres éléments des résultats globaux ou s'il est normalement comptabilisé au coût amorti en l'absence de couverture. Ces deux réévaluations se compensent au sein du compte de résultat, au montant près de la part inefficace de la couverture.

Couverture de flux de trésorerie

Il s'agit de la couverture d'une exposition provenant du risque de variation future d'un ou plusieurs flux de trésorerie affectant le résultat consolidé. Les flux de trésorerie couverts peuvent provenir de contrats sur actifs financiers ou non financiers déjà traduits dans les états de situations financières ou de transactions futures non encore traduites dans les états de situations financières, dès lors que ces flux futurs présentent un caractère hautement probable.

Les variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé sont comptabilisées nettes d'impôt en autres éléments des résultats globaux pour la part efficace et en résultat de la période pour la part inefficace. Les gains ou pertes accumulés en capitaux propres doivent être reclassés en résultat dans la même rubrique que l'élément couvert – à savoir résultat opérationnel courant pour les couvertures de flux d'exploitation et résultat financier pour les autres couvertures – pendant les mêmes périodes au cours desquelles le flux de trésorerie couvert affecte le résultat.

Si la relation de couverture est interrompue, notamment parce qu'elle n'est plus considérée comme efficace, les gains ou pertes accumulés au titre de l'instrument dérivé sont maintenus en capitaux propres jusqu'à l'échéance de la transaction couverte, sauf si l'entité s'attend à ce que la transaction prévue ne se réalise pas : les gains et pertes comptabilisés en capitaux propres sont alors reclassés immédiatement au compte de résultat.

Couverture d'un investissement net réalisé dans une entité étrangère

De façon similaire à la couverture de flux de trésorerie, les variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé sont comptabilisées nettes d'impôt en autres éléments des résultats globaux pour la part efficace attribuable au risque de change couvert et en résultat pour la part inefficace. Les gains ou pertes accumulés en capitaux propres sont repris en résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement net.

Identification et documentation des relations de couverture

Le Groupe identifie l'instrument financier de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente formellement la relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode utilisée pour évaluer l'efficacité de la couverture. Seuls les instruments dérivés négociés avec des contreparties externes au Groupe sont considérés comme éligibles à la comptabilité de couverture.

Dès l'initiation et de manière continue durant tous les exercices pour lesquels la couverture a été désignée, le Groupe démontre et documente l'efficacité de la relation de couverture. Les couvertures sont considérées comme efficaces lorsque la compensation des variations de juste valeur ou de flux de trésorerie entre élément de couverture et élément couvert se situe dans une fourchette comprise entre 80 et 125 %.

La démonstration de l'efficacité des couvertures est conduite de façon prospective et rétrospective. Elle est établie par recours à différentes méthodologies, principalement fondées sur la comparaison entre variations de juste valeur ou de flux de trésorerie sur l'élément couvert et sur l'instrument de couverture.

Le Groupe retient également les méthodes fondées sur les analyses de corrélation statistique entre historiques de prix.

Dérivés non qualifiés de couverture : comptabilisation et présentation

Il s'agit notamment des instruments financiers dérivés correspondant à des couvertures économiques mais qui n'ont pas été ou ne sont plus documentés dans des relations de couverture comptable.

Lorsqu'un instrument financier dérivé n'a pas été (ou n'est plus) qualifié de couverture, ses variations de juste valeur successives sont comptabilisées directement en résultat de la période, au sein d'une rubrique spécifique « *Mark-to-Market* ou MtM sur instruments financiers à caractère opérationnel » sous le résultat opérationnel courant pour les instruments dérivés sur actifs non financiers, et en résultat financier pour les instruments dérivés de change, de taux ou sur actions.

Les instruments financiers dérivés non qualifiés de couverture sont présentés dans l'état de situation financière en courant pour les dérivés à échéance de moins de 12 mois, et en non courant pour les autres.

Évaluation de la juste valeur

La juste valeur des instruments cotés sur un marché actif est déterminée par référence à leur cotation. Dans ce cas, ces instruments sont présentés en **niveau 1** d'évaluation de juste valeur.

La juste valeur des instruments financiers non cotés pour lesquels il existe des données observables sur un marché est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation telles que les modèles d'évaluation retenus pour les options ou en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés. Le risque de contrepartie est pris en compte dans l'évaluation des instruments dérivés.

Les modèles utilisés pour évaluer ces instruments intègrent des hypothèses basées sur des données du marché conformément à la norme IFRS 13 :

- la juste valeur des *swaps* de taux d'intérêt est calculée sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés ;
- la juste valeur des contrats de change à terme et des *swaps* de devises est calculée par référence aux cours actuels pour des contrats ayant des profils de maturité similaires en actualisant le différentiel de flux futurs de trésorerie (différence entre le cours à terme du contrat et le cours à terme recalculé en fonction des nouvelles conditions de marché appliquées au montant nominal) ;
- la juste valeur des options de change ou de taux est déterminée à partir de modèles de valorisation d'options ;
- les contrats dérivés de matières premières sont valorisés en fonction des cotations du marché sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés (contrats fermes : *commodity swap* ou *commodity forward*), et de modèles de valorisation d'options (contrats optionnels) pour lesquels il peut être nécessaire d'observer la volatilité des prix du marché. Pour les contrats dont la maturité excède la profondeur des transactions pour lesquelles les prix sont observables ou qui sont particulièrement complexes, les valorisations peuvent s'appuyer sur des hypothèses internes ;
- dans le cas de contrats complexes négociés avec des établissements financiers indépendants, le Groupe utilise exceptionnellement des évaluations effectuées par les contreparties.

Ces instruments sont présentés en **niveau 2** d'évaluation de juste valeur, sauf dans le cas où leur évaluation dépend significativement de paramètres non observables. Dans ce dernier cas ils sont présentés en **niveau 3** d'évaluation de juste valeur. Il s'agit le plus souvent d'instruments financiers dérivés dont la maturité excède l'horizon d'observabilité des prix à terme du sous-jacent ou dont certains paramètres tels que la volatilité du sous-jacent n'étaient pas observables.

1.5.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme qui sont considérés comme liquides, convertibles en un montant de trésorerie connu et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par IAS 7.

Les découverts sont exclus de la notion de trésorerie et équivalents de trésorerie et sont comptabilisés en tant que dettes financières courantes.

1.5.14 Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

1.5.15 Contrats de construction

Les activités d'ingénierie entrent dans le champ d'application de la norme IAS 11 – Contrats de construction.

Conformément à cette norme, le Groupe applique la méthode de l'avancement, comme indiqué dans la Note 1.5.16 « Chiffre d'affaires », pour déterminer les produits et les coûts du contrat à comptabiliser en résultat au titre de chaque période.

Lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur au total des produits, le Groupe comptabilise immédiatement une perte à terminaison en charge de la période.

Les paiements partiels reçus sur ces contrats dits de construction, avant que les travaux correspondants n'aient été exécutés, sont comptabilisés en avances et acomptes reçus au passif. Le montant des coûts encourus augmenté des profits comptabilisés et diminué des pertes comptabilisées ainsi que des facturations intermédiaires est déterminé. Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif en « montant dû par les clients au titre des contrats de construction » (au sein de la rubrique « Clients et autres débiteurs » des états de situations financières). S'il est négatif, il est comptabilisé au passif en « montant dû aux clients au titre des contrats de construction » (au sein de la rubrique « Fournisseurs et autres créanciers » des états de situations financières).

1.5.16 Paiements fondés sur des actions

IFRS 2 prescrit de constater une charge correspondant aux services rémunérés par des avantages octroyés aux salariés sous la forme de paiements en actions. Ces services sont évalués à la juste valeur des instruments accordés.

Cette rémunération peut prendre la forme soit d'instruments réglés en actions, soit d'instruments réglés en trésorerie.

Instruments réglés en actions

1.5.14.1 Plans d'options

Les options octroyées aux salariés du Groupe sont évaluées à la date d'attribution en utilisant un modèle de valorisation binomial pour les options simples ou un modèle Monte Carlo pour celles comportant des conditions de performances externes. Ces modèles permettent de tenir compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice, conditions de performance le cas échéant), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une

hypothèse comportementale des bénéficiaires. Cette option est enregistrée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits avec une contrepartie directe en capitaux propres.

1.5.14.2 Attribution gratuite d'actions

La juste valeur des plans d'attributions gratuites d'actions est estimée sur la base du cours de l'action à la date d'attribution, en tenant compte de l'absence de dividende sur la période d'acquisition des droits, du taux de rotation de la population concernée par chaque plan et de la probabilité de la performance du Groupe. L'estimation de la juste valeur des plans tient compte également de l'incessibilité de ces instruments. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie des capitaux propres. Pour les actions de performance, attribuées de manière discrétionnaire et comportant des conditions de performances externes, un modèle Monte Carlo est utilisé.

1.5.14.3 Plans d'épargne entreprise

Les plans d'épargne entreprise consistent à offrir aux salariés la possibilité de souscrire à une augmentation de capital réservée à une valeur décotée par rapport au cours de bourse. La juste valeur des instruments accordés par les plans d'épargne entreprise est estimée à la date d'attribution en fonction de la valeur de la décote accordée aux salariés et de l'incessibilité des actions souscrites. S'agissant de la comptabilisation d'un service rendu, la charge est enregistrée sans étalement en contrepartie des capitaux propres.

Instruments réglés en trésorerie

Dans certains cas où la législation locale ne permet pas l'utilisation de plans d'épargne entreprise, les instruments accordés sont des droits à l'appréciation du titre (appelés SAR, *Share Appreciation Rights*). Lorsque ces instruments sont réglés en trésorerie par une entité du Groupe, leur juste valeur est enregistrée en charge sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une dette vis-à-vis du personnel. La variation de juste valeur de la dette est constatée en résultat de chaque exercice.

Le plan de rémunération à long terme, prenant la forme d'un bonus versé en numéraire, est valorisé à sa juste valeur et une charge est constatée linéairement sur la durée du plan.

1.5.15 Provisions

1.5.15.1 Provisions pour avantages du personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme

Selon les lois et usages de chaque pays, les sociétés du Groupe ont des obligations en termes de retraite, préretraite, indemnités de départ et régimes de prévoyance. Ces obligations existent généralement en faveur de l'ensemble des salariés des sociétés concernées.

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation suivies par le Groupe concernant les engagements de retraite et autres avantages accordés au personnel sont celles édictées par la norme IAS 19 Révisée. En conséquence :

- le coût des régimes à cotisations définies est enregistré en charges sur la base des appels à cotisations dues pour la période ;
- la valorisation du montant des engagements de retraite et assimilés, lorsqu'ils sont représentatifs de prestations définies, est effectuée sur la base d'évaluations actuarielles. Ces calculs intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et de projection de salaires qui tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les taux d'actualisation sont déterminés en référence au rendement, à la date d'évaluation, des obligations émises par les entreprises de premier rang (ou par l'État s'il n'existe pas de marché représentatif pour les emprunts privés) de la zone concernée. Une courbe de taux d'actualisation a été retenue par zone monétaire et a été appliquée à la dette ainsi qu'aux composantes de la charge courante *(Service Cost et Net Interest)*.

Les montants relatifs aux plans dont les engagements diminués des coûts des services passés non encore comptabilisés sont supérieurs à la juste valeur des actifs de couverture figurent au passif en provisions. Lorsque la valeur des actifs de couverture (plafonnés, le cas échéant) est supérieure aux engagements, le montant concerné est inclus à l'actif des états de situations financières en « Autres actifs » courants ou non courants.

Concernant les avantages postérieurs à l'emploi, le Groupe comptabilise directement en autres éléments des résultats globaux les pertes et gains actuariels résultant des changements d'hypothèses actuarielles et des ajustements liés à l'expérience. Le cas échéant, les ajustements provenant du plafonnement des actifs nets relatifs aux régimes surfinancés suivent la même méthode.

Pour les autres avantages à long terme tels que les médailles du travail, les écarts actuariels continuent à être immédiatement comptabilisés en résultat.

La charge (produit) d'intérêt nette au titre des régimes à prestations définies est comptabilisée en résultat financier.

1.5.15.2 Autres provisions

Le Groupe comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation actuelle (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, et qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler cette obligation sans contrepartie attendue.

Une provision pour restructuration est comptabilisée dès lors que les critères généraux de constitution d'une provision sont satisfaits, qu'il existe un plan détaillé formalisé et que le Groupe a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée, qu'il mettra en œuvre la restructuration soit en commençant à exécuter le plan soit en leur annonçant ses principales caractéristiques.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à 12 mois sont actualisées dès lors que l'effet de l'actualisation est significatif. Les principales natures de provisions à long terme du Groupe, hors les provisions pour avantages postérieurs à l'emploi, sont les provisions pour reconstitution de site (activité déchets). Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques au passif concerné. Les charges correspondant à la désactualisation des provisions à long terme sont constatées en résultat financier (en « autres produits et autres charges financiers »).

Dès lors qu'il existe une obligation actuelle, légale ou implicite, de restaurer un site, le Groupe comptabilise une provision pour reconstitution de site. La contrepartie de la provision pour reconstitution est incluse dans la valeur comptable de l'actif concerné. Les ajustements du montant de la provision consécutifs à une révision ultérieure du montant de la sortie de ressource, de la date de survenance de la reconstitution ou du taux d'actualisation sont symétriquement portés en déduction ou en augmentation du coût de l'actif correspondant. Les effets de la désactualisation sont comptabilisés en charge de l'exercice.

1.5.16 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (correspondant aux produits des activités ordinaires selon IAS 18) du Groupe comprend essentiellement les produits liés aux métiers suivants :

- Eau ;
- Déchets ;
- Contrats d'ingénierie, contrats de construction et prestations de service.

Les ventes sont reconnues lorsque la livraison a eu lieu (risques et avantages transférés à l'acheteur) ou à l'avancement pour les prestations de services et les contrats de construction, le prix est fixé ou déterminable et le caractère recouvrable des créances est probable.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir. Dans le cas où l'existence d'un différé de paiement a un effet significatif sur la détermination de la juste valeur, il en est tenu compte en actualisant les paiements futurs.

Il comprend également les produits sur les actifs financiers de concession (IFRIC 12) et les créances de location (IFRIC 4).

1.5.16.1 Eau

La comptabilisation du chiffre d'affaires lié à la distribution d'eau est réalisée sur la base des volumes livrés aux clients, que ces volumes aient donné lieu à une facturation spécifique (« relève ») ou qu'ils aient été estimés en fonction du rendement des réseaux d'approvisionnement.

En ce qui concerne l'assainissement ou le traitement des effluents, le prix de la prestation est, soit inclus dans la facture de distribution d'eau, soit fait l'objet d'une facturation spécifique à la collectivité locale ou au client industriel.

En ce qui concerne les contrats de gérance, la rémunération du gérant est enregistrée en chiffre d'affaires.

1.5.16.2 Déchets

Le chiffre d'affaires lié à la collecte des déchets est constaté, dans la plupart des cas, en fonction des tonnages collectés et du service apporté par l'opérateur.

Les produits des autres traitements (tri et incinération principalement) sont fonction, d'une part, des volumes traités par l'opérateur et, d'autre part, des revenus annexes de valorisation (vente de matières premières – papier, cartons, verre, métaux, plastiques... – pour les centres de tri et vente d'énergie-électricité ou chaleur – pour les incinérateurs).

1.5.16.3 Contrats d'ingénierie, contrats de construction et prestations de services

Le chiffre d'affaires des contrats de construction est déterminé en appliquant la méthode du pourcentage d'avancement et de façon plus générale les dispositions présentées dans IAS 11, comme décrit dans la Note 1.5.13. Ce degré d'avancement est déterminé sur la base de l'avancement des coûts.

1.5.17 Résultat Opérationnel Courant (ROC)

Le Résultat Opérationnel Courant est un indicateur utilisé par le Groupe qui permet de présenter « un niveau de performance opérationnelle pouvant servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente » (en conformité avec la Recommandation ANC 2013-03, relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international). En effet, le ROC est un solde de gestion qui permet de faciliter la compréhension de la performance du Groupe en excluant les éléments qui, par nature, ont un degré de prévisibilité insuffisant, compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal ou peu fréquent. Pour le Groupe, ces éléments correspondent au *mark-to-market* (MtM) des instruments financiers à caractère opérationnel, aux pertes de valeur sur actifs, aux charges de restructuration, aux effets périmètre, aux autres résultats de cession et éléments non récurrents. Ils sont définis comme suit :

- MtM des instruments financiers à caractère opérationnel : cette rubrique correspond à la variation de juste valeur (*mark-to-market*) des instruments financiers de matières premières, et gaz, qui ne sont qualifiés ni de négoce (appelé aussi trading) ni de couverture. Ces contrats sont mis en place dans le cadre de couvertures économiques de transactions opérationnelles ;
- pertes de valeur sur actifs : cette rubrique comprend les pertes de valeur sur les *goodwills*, les immobilisations incorporelles et corporelles, les participations dans les entreprises associées ainsi que les titres disponibles à la vente ;
- charges de restructurations : il s'agit des coûts correspondant à un programme planifié et contrôlé par le management, qui modifie de façon significative soit le champ d'activité de l'entreprise, soit la manière dont cette activité est gérée, selon les critères prévus par IAS 37 ;
- effets périmètre.

  Cette ligne regroupe :

  - les coûts directs d'acquisition en cas de prise de contrôle,
  - les effets des réévaluations, à la juste valeur à la date d'acquisition, des intérêts précédemment détenus en cas d'acquisitions par étapes,
  - les variations ultérieures de juste valeur des compléments de prix,
  - les résultats de cessions de participations qui conduisent à un changement de méthode de consolidation ainsi que, le cas échéant, les effets de réévaluation des intérêts conservés,
  - autres résultats de cessions et éléments non récurrents : cette rubrique comprend notamment les plus ou moins-values de cession sur les actifs non courants et les titres disponibles à la vente ;
- frais liés au changement de marque et d'identité visuelle.

  En 2016, des prestataires de services externes avaient travaillé sur le projet de changement de marque et d'identité visuelle. Les honoraires associés à ces travaux ainsi que les coûts liés au changement de marque et d'identité visuelle s'élevaient à 28,1 millions d'euros en 2016. S'agissant de frais par nature inhabituels et significatifs par leur montant, ils ont été présentés sur une ligne spécifique du compte de résultat entre le résultat opérationnel courant et le résultat des activités opérationnelles.
- frais liés à l'acquisition du groupe GE Water.

  En 2017, les frais d'acquisition du groupe GE Water sont présentés sur une ligne spécifique du compte de résultat entre le résultat opérationnel courant et le résultat des activités opérationnelles. Au 31 décembre 2017, ces frais s'élèvent à 44,4 millions d'euros. S'agissant de frais par nature inhabituels et significatifs par leur montant, ils ont été présentés sur une ligne spécifique du compte de résultat.

1.5.18 États des flux de trésorerie

Les états des flux de trésorerie du Groupe sont établis selon la méthode indirecte à partir du résultat net.

Les « intérêts reçus d'actifs financiers non courants » sont classés dans les flux issus des activités d'investissement parce qu'ils représentent un retour sur investissements. Les « intérêts financiers reçus sur trésorerie et équivalent de trésorerie » sont classés dans les flux issus des activités de financement car ces intérêts sont de nature à minorer le coût d'obtention des ressources financières.

Les pertes de valeur sur actifs circulants sont assimilées à des pertes définitives ; en conséquence, la variation de l'actif circulant est présentée nette de perte de valeur.

Les flux liés au paiement de l'impôt sont isolés.

En application de l'amendement de la norme IAS 7 – Tableau de flux de trésorerie, les variations par flux des dettes financières sont analysées par type d'opérations : flux cash, effet change, variation de périmètre, variation de juste valeur et coût amorti, divers (se reporter à la Note 13.2.1).

1.5.19 Impôts

Le Groupe calcule ses impôts sur le résultat conformément aux législations fiscales en vigueur dans les pays où les résultats sont taxables.

Conformément à IAS 12, les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs dans les états financiers consolidés et leurs valeurs fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Cependant, selon les dispositions d'IAS 12, aucun impôt différé n'est comptabilisé pour les différences temporelles générées par un *goodwill* dont la perte de valeur n'est pas déductible ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction. Par ailleurs, un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que s'il est probable qu'un bénéfice imposable, sur lequel les différences temporelles déductibles pourront être imputées, sera disponible.

Les différences temporelles nées des retraitements relatifs aux contrats de location-financement donnent lieu à la comptabilisation d'impôts différés.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, coentreprises et investissements dans les succursales sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Les soldes d'impôts différés sont déterminés sur la base de la situation fiscale de chaque société ou du résultat d'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale considéré, et sont présentés à l'actif ou au passif des états de situations financières pour leur position nette par entité fiscale.

Les impôts différés sont revus à chaque arrêté pour tenir compte notamment des incidences des changements de législation fiscale et des perspectives de recouvrement des différences temporelles déductibles.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

1.5.20 Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice. Le résultat net part du Groupe ajusté prend en compte le coût du coupon attribuable aux porteurs des titres super-subordonnés émis par SUEZ. Le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice est le nombre d'actions ordinaires en circulation au début de l'exercice, ajusté du nombre d'actions ordinaires rachetées ou émises au cours de l'exercice.

Pour le calcul du résultat dilué, ce nombre, ainsi que le résultat de base par action, sont modifiés pour tenir compte de l'effet de la conversion ou de l'exercice des actions potentielles dilutives (obligations convertibles OCEANE pour l'essentiel).

Note 2 Opérations majeures

2.1 Acquisition de GE Water & Process Technologies

Le 29 septembre 2017, SUEZ a finalisé l'acquisition de GE Water & Process Technologies (« GE Water ») auprès de General Electric Company pour une valeur de 2 903 millions d'euros dans le cadre d'une opération en numéraire.

Cette opération permet au Groupe d'affirmer son ledearship mondial dans les services de l'eau industrielle, équipements et systèmes, produits chimiques pour le traitement de l'eau, marchés en croissance et stratégiques pour le Groupe et renforce sa présence hors d'Europe, notamment aux USA.

Cette opération a été réalisée *via* SUEZ Water Technologies and Solutions (« SWTS »), société détenue à 70 % par SUEZ et à 30 % par CDPQ (Caisse de dépôt et placement du Québec). Pour financer cette opération, SWTS a bénéficié d'apports en capital de ses actionnaires SUEZ et CDPQ pour respectivement 1 559 millions d'euros et 668 millions d'euros, ainsi que d'un prêt de SUEZ pour le solde.

La nouvelle *business unit* « WTS » regroupant les entités ex-GE Water ainsi que les entités SUEZ spécialisées dans l'eau industrielle est consolidée dans les comptes du groupe SUEZ par intégration globale à compter du 1er octobre 2017. Sur la base de chiffres proforma 2016 non audités, WTS, avec près de 10 000 salariés, aurait généré un chiffre d'affaires de 2,7 milliards de dollars américains et 281 millions de dollars américains d'EBITDA.

Le *goodwill* provisoire généré à l'occasion de l'acquisition ressort à 2 170,5 millions d'euros (voir Note 9.1). Les travaux liés à l'allocation du prix d'acquisition seront réalisés en 2018. Aucun impact relatif à cette allocation n'est comptabilisé au 31 décembre 2017.

Lorsque cette acquisition a un impact significatif sur les principaux postes du bilan ou du compte de résultat une mention spécifique a été ajoutée dans les notes correspondantes.

2.2 Nouvelles émissions obligataires

Le 27 mars 2017, en prévision du financement de l'acquisition de GE Water, SUEZ a réalisé le placement de deux emprunts obligataires pour un montant de 1,2 milliard d'euros :

- 500 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2025 portant un coupon annuel fixe de 1,00 % ;
- 700 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2029 et assortis d'un coupon annuel fixe de 1,50 %.

Le 13 septembre 2017, SUEZ a également procédé au placement d'un autre emprunt obligataire pour un montant de 500 millions d'euros assorti d'un coupon annuel fixe de 1,625 %, échéance au 21 septembre 2032.

2.3 Nouvelle émission de titres super subordonnés

Le 19 avril 2017, en prévision du financement de l'acquisition de GE Water, SUEZ a réalisé un placement de titres super subordonnés à durée indéterminée pour un montant de 600 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 2,875 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de *swap* à 5 ans, puis tous les cinq ans.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 32, ces titres ou obligations hybrides constituent un instrument de capitaux propres et non une dette dans les comptes consolidés du Groupe. En effet, dans le cours normal de la vie de ces titres, il n'existe aucune obligation directe ou indirecte de verser des intérêts (sauf dans le cas d'une distribution de dividendes par l'émetteur ou de remboursement des titres), de même qu'il n'existe aucune échéance de remboursement final, mais seulement des dates de remboursement optionnel.

À la suite de cette émission, l'encours d'obligations hybrides du Groupe atteint 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2017.

2.4 Augmentation de capital

Le 24 mai 2017, en prévision du financement de l'acquisition de GE Water, SUEZ a lancé une augmentation de capital de 750 millions d'euros sans droit préférentiel de souscription, avec un délai de priorité de 3 jours. Cette opération a bénéficié du soutien de ses trois principaux actionnaires ENGIE, Criteria Caixa et Caltagirone représentant au total environ 42 % du montant (soit environ 314 millions d'euros).

L'opération a conduit à la création de 47,5 millions d'actions nouvelles de 4 euros de valeur nominale, émises à un prix unitaire de 15,80 euros.

2.5 Cession de la Torre Agbar

Le 12 janvier 2017, SUEZ a cédé la Torre Agbar au groupe immobilier espagnol Merlin pour 142 millions d'euros.

Cet actif et le passif de location financement correspondant avaient été reclassés en « actif et passif destinés à être cédés » conformément à la norme IFRS 5 le 31 décembre 2016.

2.6 Plan de transformation du Groupe

SUEZ avait initié un plan de transformation des fonctions supports en France fin 2016. En janvier 2017, SUEZ a mis en place un plan de départ volontaire, qui s'inscrit dans ce plan de transformation, pour une période de volontariat courant d'avril à juillet 2017. Ce plan de départ volontaire a généré la comptabilisation d'une charge de restructuration d'un montant de 73 millions d'euros au 31 décembre 2017.

2.7 Cession de 9,1 % d'Aquasure

En août 2017, un accord a été conclu avec AMP Capital et Unisuper pour la vente de 9,1 % de la participation détenue par le Groupe dans Aquasure, titulaire du contrat d'exploitation de l'usine de dessalement d'eau de mer de Melbourne en Australie (société mise en équivalence dans les comptes de SUEZ). La finalisation de l'opération a eu lieu début décembre. À l'issue de cette transaction, le Groupe conserve 11,7 % dans Aquasure et une influence notable.

Cette opération a généré une plus-value de 47,8 millions d'euros.

2.8 Cession de Palyja

Le 14 septembre 2017, SUEZ a cédé la totalité de sa participation dans la société Palyja, qui gère un contrat de concession d'eau à Jakarta, pour 23 millions de dollars américains (soit 19,6 millions d'euros) à Cantonment Investments Limited et Belle Peau PTE Ltd.

La plus-value brute générée par cette opération est de 10,2 millions d'euros.

2.9 Augmentation de capital réservée aux salariés – Plan Sharing

En septembre 2017, SUEZ a lancé sa troisième offre d'actionnariat réservée à plus de 76 000 salariés du Groupe dans 22 pays, dénommée Sharing, pour développer l'actionnariat salarié du Groupe.

Le prix de référence communiqué le 9 novembre 2017 était de 15,38 euros par action (correspondant à la moyenne des 20 cours d'ouverture de l'action SUEZ entre le 12 octobre et le 8 novembre). Le prix de souscription, quant à lui, était de 12,31 euros par action (soit 80 % du prix de référence).

Dans le cadre de cette opération, ce sont près de 29 % des salariés du Groupe qui ont souscrit.

Ce troisième plan Sharing a permis de renforcer significativement la participation des salariés au capital de l'entreprise. Au 31 décembre 2017, cette participation est de 3,81 %.

Cette opération s'est traduite par l'émission de 9 978 030 actions de 4 euros de valeur nominale et une augmentation de capital de 120 millions d'euros, avant imputation des frais d'émission.

2.10 Finalisation des travaux d'affectation du coût du regroupement d'entreprises lié à la prise de contrôle fin 2016 de SUEZ NWS (Hong Kong)

Fin décembre 2016, SUEZ avait finalisé l'extension de son partenariat en Chine avec NWS Holdings Limited sur l'ensemble des métiers du Groupe au sein de leur entité commune Sino French Holdings (SFH).

SUEZ avait apporté à SFH une partie de ses activités et avait été rémunéré en actions nouvelles SFH lui permettant de détenir, à l'issue de cette opération, 58 % du nouvel ensemble renommé SUEZ NWS Limited ; le Groupe NWS détenant 42 % de cet ensemble.

Cette opération majeure pour le groupe SUEZ a été traitée dans les comptes consolidés aussi bien au 31 décembre 2016 qu'au 31 décembre 2017 conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises. En 2016, SUEZ avait déjà réévalué à leur juste valeur les actions détenues par SFH mais l'identification des actifs et passifs à réévaluer dans le cadre des travaux d'affectation a été réalisée en 2017.

Le tableau ci-dessous présente la juste valeur à la date de transaction des actifs et passifs identifiables :

(en millions d'euros)	Juste valeur des actifs et passifs identifiables à la date de transaction
Actifs non courants	
Immobilisations incorporelles nettes	87
Immobilisations corporelles nettes	1
Participations dans les coentreprises	682
Actifs courants	
Autres actifs	15
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29
Passifs non courants	
Autres passifs	117
Impôts différés passifs	16
Passifs courants	
Autres passifs	54
Total actif net (à 100 %)	**626**
Contrepartie transférée pour l'acquisition de 8 % de SUEZ NWS Limited	89
Intérêts précédemment détenus réévalués	339
Participation ne donnant pas le contrôle	267
Goodwill	**69**

Les contrats de concession à Macao, qualifiés d'immobilisations incorporelles selon IFRIC 12, ont été valorisés selon la méthode des cash flows futurs actualisés (DCF) en tenant compte des hypothèses les plus probables d'un renouvellement. Cette réévaluation est comptabilisée en immobilisations incorporelles et sera amortie linéairement sur la durée du contrat (tenant compte de la période de renouvellement). Les contrats dans les coentreprises chinoises ont également été valorisés selon la méthode des DCF en tenant compte d'une période de renouvellement lorsque celui-ci est probable. Une réévaluation des participations dans les co-entreprises a été comptabilisée.

Le *goodwill* de 69 millions d'euros représente principalement une capacité de développement en Asie ainsi que des synergies avec le Groupe.

L'opération de regroupement ayant eu lieu le 30 décembre 2016, les impacts du regroupement et des travaux d'affectation correspondent à une année complète en 2017.

Le complément de dotation annuelle aux amortissements lié à ces différentes réévaluations impacte le Résultat Net part du Groupe d'environ (3,6) millions d'euros.

Note 3 Information sectorielle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 – Information sectorielle, les secteurs retenus ci-après pour présenter l'information sectorielle ont été identifiés sur la base des reportings internes, notamment ceux suivis par le Comité de Direction, constitué des principaux décideurs opérationnels du Groupe.

Les secteurs retenus par le Groupe sont au nombre de cinq :

- Eau Europe ;
- Recyclage et Valorisation Europe ;
- International ;
- WTS (Water Technologies & Solutions) ;
- Autres.

La distinction est faite entre les métiers de distribution et de traitement de l'eau, et les métiers de collecte et de traitement des déchets en Europe.

Les activités réalisées à l'international sont regroupées, et séparées de celles effectuées sur la zone Europe. Cette segmentation spécifique permet de refléter, en cohérence avec les systèmes internes d'organisation et avec la structure de gestion du Groupe, la différence de stratégie de développement mise en place à l'international par rapport à celle qui est suivie en Europe.

Enfin, suite à l'acquisition de GE Water, l'ensemble des prestations de traitements d'eau au profit des clients industriels sont dorénavant isolées dans le secteur WTS.

3.1 Secteurs opérationnels

Les filiales de SUEZ sont réparties selon les secteurs opérationnels suivants :

- **Eau Europe :** prestations de distribution et de traitement des eaux, notamment dans le cadre de contrats de concession (gestion de l'eau). Ces prestations sont délivrées au profit de particuliers, de collectivités locales ou d'industriels ;
- **Recyclage et Valorisation Europe :** prestations de collecte et de traitement des déchets tant vis-à-vis des collectivités locales que des industriels. Ces prestations incluent la collecte, le tri, le recyclage, le compostage, la valorisation énergétique et l'enfouissement, tant pour les déchets banals que spéciaux ;
- **International :** segments d'activité dans lesquels le Groupe se développe, en fonction des opportunités, dans les métiers de l'Eau, du déchet et de l'ingénierie, en privilégiant la maîtrise des risques induits par les environnements locaux (mise en place de partenariats, politique de couverture, limitation des capitaux investis ou investissements dans des contextes fortement régulés) ;
- **WTS :** secteur regroupant l'ensemble des prestations d'eau réalisées au profit du segment de la clientèle industrielle ;
- le secteur **Autres** est principalement constitué de holdings dont SUEZ, ainsi que de SUEZ Consulting, filiale de conseil du Groupe.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés. Les indicateurs EBITDA, EBIT, Capitaux Employés et Investissements sont réconciliés aux comptes consolidés.

3.2 Indicateurs clés par secteur opérationnel

En 2017, l'ensemble des secteurs opérationnels a vu sa composition modifiée pour correspondre aux réorganisations managériales décidées par le Comité de Direction.

Ces modifications se traduisent notamment par :

- le reclassement d'entités de la *business unit* Latam (Amérique latine) du secteur International vers le secteur Eau Europe ;
- le reclassement d'entités des *business units* Eau France et SUEZ Advanced Solutions (ex USG) du secteur Eau Europe vers le secteur International ;
- le reclassement des entités R&R Pologne et République tchèque du secteur Recyclage et Valorisation Europe vers le secteur International.

Par ailleurs, dans le cadre des changements organisationnels résultant de l'acquisition de GE Water, le management de SUEZ suit, depuis le 1er janvier 2017, l'activité Eau Industrielle, précédemment intégrée dans les secteurs Eau Europe et International, au sein du secteur WTS.

Les données 2016 figurant dans les différents tableaux ont été retraitées à des fins de comparaison.

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016 retraité		
	Hors Groupe	Groupe	Total	Hors Groupe	Groupe	Total
Eau Europe	4 680,4	69,8	4 750,2	4 670,1	54,3	4 724,4
Recyclage et Valorisation Europe	6 164,5	38,2	6 202,7	6 103,7	43,0	6 146,7
International	3 952,0	1,5	3 953,5	3 933,3	0,3	3 933,6
WTS	971,5	42,5	1 014,0	514,7	27,7	542,4
Autres	102,9	4,6	107,5	100,2	123,1	223,3
Élimination des transactions internes		(156,6)	(156,6)		(248,3)	(248,3)
Total chiffre d'affaires	15 871,3	-	15 871,3	15 322,0	-	15 322,0

EBITDA

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Eau Europe	1 165,4	1 222,7
Recyclage et Valorisation Europe	707,5	720,0
International	800,9	814,7
WTS	92,0	13,2
Autres	(124,4)	(119,7)
Total EBITDA	**2 641,4**	2 651,0

EBIT

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Eau Europe	516,0	564,7
Recyclage et Valorisation Europe	302,8	296,3
International	556,7	558,1
WTS [a]	59,4	6,7
Autres	(150,6)	(143,9)
Total EBIT	**1 284,3**	1 281,9

(a) Dont 52 millions d'euros au titre des entités ex-GE Water en 2017.

Dotations aux amortissements

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Eau Europe	(444,9)	(436,3)
Recyclage et Valorisation Europe	(379,5)	(419,3)
International	(245,1)	(230,1)
WTS	(34,6)	(11,5)
Autres	(20,1)	(14,0)
Total dotations aux amortissements	**(1 124,2)**	**(1 111,2)**

Capitaux employés

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Eau Europe	5 758,0	5 902,8
Recyclage et Valorisation Europe	3 548,7	3 552,6
International	5 617,4	5 924,5
WTS	2 996,0	229,9
Autres	(25,5)	77,0
Total capitaux employés	**17 894,6**	**15 686,8**

Investissements corporels, incorporels et financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Eau Europe	(496,5)	(479,2)
Recyclage et Valorisation Europe	(324,8)	(352,3)
International	(433,2)	(322,9)
WTS	(2 718,1)	(11,3)
Autres	(29,5)	(25,4)
Total investissements	**(4 002,1)**	**(1 191,1)**

Les investissements financiers inclus dans cet indicateur comprennent les acquisitions ou cessions d'intérêts dans des entités restant contrôlées, lesquelles sont présentées sur la ligne « changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées » dans l'état de flux de trésorerie. Se reporter au paragraphe 3.4.3.

3.3 Indicateurs clés par zone géographique

Les indicateurs ci-dessous sont ventilés :

- par zone de commercialisation à la clientèle pour le chiffre d'affaires ;
- par zone d'implantation des sociétés consolidées pour les capitaux employés.

	Chiffre d'affaires		Capitaux employés	
(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 decembre 2017	31 décembre 2016 retraité
France	5 091,1	5 023,4	2 141,6	2 333,1
Europe	5 373,9	5 312,4	5 648,7	7 929,7
International	5 406,3	4 986,2	10 104,3	5 424,0
Total	**15 871,3**	**15 322,0**	**17 894,6**	**15 686,8**

3.4 Réconciliation des indicateurs avec les états financiers

3.4.1 Réconciliation de l'EBIT et de l'EBITDA au résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Résultat opérationnel courant	**1 072,7**	**1 101,6**
(+) Quote part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	211,6	179,0
(-) Autres	–	1,3
EBIT	**1 284,3**	**1 281,9**
(-) Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	1 099,8	1 091,3
(-) Paiement fondé sur des actions[a]	1,5	6,0
(-) Charges nettes décaissées des concessions	255,8	271,8
EBITDA	**2 641,4**	**2 651,0**

(a) L'impact des *Share Appreciation Rights* est présenté après couverture par des Warrants.

3.4.2 Réconciliation des capitaux employés aux rubriques de l'état de situation financière

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
(+) Immobilisations incorporelles et corporelles nettes	12 629,4	12 502,8
(+) *Goodwills* nets	5 587,2	3 646,9
(+) Titres disponibles à la vente (hors VMP et mise à la juste valeur)	131,7	142,6
(+) Prêt et créances au coût amorti (hors actifs liés au financement)	865,2	879,3
(+) Participation dans les co-entreprises (hors réserves OCI nettes d'impôt)	1 071,0	916,0
(+) Participation dans des entreprises associées (hors réserves OCI nettes d'impôt)	1 026,7	984,3
(+) Créances clients et comptes rattachés	4 689,7	4 041,4
(+) Stocks	471,0	262,7
(+) Autres actifs courants et non courants	1 925,1	1 784,8
(-) Provisions et pertes/gains actuariels sur retraites	(1 664,8)	(1 656,0)
(-) Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(3 713,5)	(3 063,6)
(-) Autres passifs courants et non courants	(5 081,1)	(4 744,0)
(-) Autres passifs financiers	(43,0)	(10,4)
Capitaux employés	17 894,6	15 686,8

3.4.3 Réconciliation des investissements corporels, incorporels et financiers aux rubriques de l'état des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Investissements corporels et incorporels	(1 177,2)	(1 086,4)
Prise de contrôle sur des filiales nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	(2 724,8)	(142,9)
Acquisitions de participations dans les entreprises associées et coentreprises	(19,9)	(25,9)
Acquisitions de titres disponibles à la vente	(18,8)	(26,2)
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	(61,4)	90,3
Total investissements	(4 002,1)	(1 190,1)

Note 4 Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Chiffre d'affaires	15 871,3	15 322,0
Achats	(3 092,4)	(2 995,9)
Charges de personnel	(4 115,1)	(3 990,2)
Amortissements, dépréciations et provisions	(1 099,8)	(1 091,3)
Autres produits et charges opérationnels	(6 491,3)	(6 143,0)
Résultat opérationnel courant	**1 072,7**	**1 101,6**

4.1 Chiffre d'affaires

La répartition du chiffre d'affaires du Groupe par nature de prestations est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Vente, transport et distribution d'électricité	432,7	423,1
Eau, recyclage et valorisation	13 510,3	13 377,4
Contrats d'ingénierie, contrats de construction et prestations de services[a]	1 928,3	1 521,5
Total	**15 871,3**	**15 322,0**

(a) Dont 971,5 millions d'euros au titre de WTS (incluant 510,9 millions d'euros au titre des entités ex GE Water en 2017).

4.2 Charges de personnel

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Avantages à court terme	(4 050,4)	(3 889,4)
Paiements fondés sur des actions ou sur un versement en numéraire	3,6	(19,5)
Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	(68,3)	(81,3)
Total	**(4 115,1)**	**(3 990,2)**

Les avantages à court terme correspondent aux salaires et charges comptabilisés au cours de la période. Le montant de ces avantages à court terme est diminué à hauteur de l'impact du CICE (Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi) en France qui s'élève, en 2017 à 43,6 millions d'euros contre 39,3 millions d'euros pour les sociétés du Groupe d'intégration fiscale français en 2016.

Les paiements fondés sur des actions ou sur un versement en numéraire sont détaillés dans la Note 23. Ce montant comprend l'impact du plan de rémunération à long terme.

Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme sont présentés en Note 18. Le montant correspond aux charges sur régimes de retraites à prestations définies (se reporter à la Note 18.2.3) et sur régimes à cotisations définies (se reporter à la Note 18.3).

4.3 Amortissements, dépréciations et provisions

Les montants indiqués ci-dessous sont nets de reprise.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Amortissements	(1 124,2)	(1 111,2)
Dépréciations sur stocks, créances commerciales et autres actifs	(28,5)	(43,4)
Variation nette des provisions[a]	52,9	63,3
Total	**(1 099,8)**	**(1 091,3)**

(a) Hors provisions pour avantages postérieurs à l'emploi présentées en paragraphe 4.2.

Les amortissements se répartissent en 691,5 millions d'euros pour les immobilisations corporelles et 432,7 millions d'euros pour les immobilisations incorporelles. La répartition par nature d'actif se trouve dans les Notes 10 et 11.

4.4 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels incluent les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Autres produits opérationnels	**289,8**	**184,1**
Autres charges opérationnelles	**(6 781,1)**	**(6 327,1)**
Sous-traitance	(2 569,6)	(2 124,9)
Impôt et taxes hors impôts sur les sociétés	(730,1)	(758,7)
Autres charges	(3 481,4)	(3 443,5)
Total	(6 491,3)	(6 143,0)

Les « autres charges » comprennent principalement les natures de coûts suivantes : charges de location, personnel extérieur, et honoraires et rémunérations d'intermédiaires.

Note 5 Résultat des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat opérationnel courant		**1 072,7**	**1 101,6**
MtM sur instruments financiers à caractère opérationnel	5.1	1,3	(1,3)
Pertes de valeur sur actifs corporels, incorporels et financiers	5.2	(20,3)	(159,5)
Restructurations	5.3	(157,6)	(76,1)
Effets de périmètre	5.4	77,6	182,9
Autres résultats de cession et éléments non récurrents	5.5	33,6	91,3
Frais liés au changement de marque et d'identité visuelle	5.6	–	(28,1)
Coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water	5.7	(44,4)	–
Résultat des activités opérationnelles		962,9	1 110,8

5.1 MtM sur instruments financiers à caractère opérationnel

L'évaluation à la valeur de marché des instruments financiers à caractère opérationnel représente dans le résultat des activités opérationnelles un produit de 1,3 million d'euros au 31 décembre 2017 contre une charge de (1,3) million d'euros en 2016 et résulte essentiellement des éléments suivants :

- afin d'optimiser leurs marges, certaines entités du Groupe mettent en œuvre des stratégies de couverture économique au travers de contrats à terme négociés sur les marchés de gros, qui visent à réduire la sensibilité des marges du Groupe aux variations des prix des matières premières. Toutefois, dans la mesure où ces stratégies couvrent l'exposition nette au risque de prix des entités concernées, ces stratégies ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture au regard des dispositions de la norme IAS 39 – Instruments financiers – comptabilisation et évaluation. En conséquence, toutes les variations de juste valeur des contrats à terme concernés doivent être traduites au compte de résultat ;
- des gains et pertes sont enregistrés en compte de résultat au titre de la part inefficace des stratégies de couverture des flux de trésorerie futurs sur actifs non financiers *(cash flow hedge)*.

5.2 Pertes de valeur sur actifs corporels, incorporels et financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Pertes de valeurs		
Immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles	(12,8)	(144,6)
Actifs financiers	(13,5)	(23,7)
Total	**(26,3)**	**(168,3)**
Reprises de pertes de valeur		
Immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles	5,0	1,9
Actifs financiers	1,0	6,9
Total	**6,0**	**8,8**
Total	(20,3)	(159,5)

5.2.1 Pertes de valeur sur *goodwills*

Au 31 décembre 2017, les tests ponctuels menés sur les *goodwills* en application de la procédure décrite en Note 9.3 n'ont fait apparaître aucune perte de valeur.

5.2.2 Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles hors *goodwills*

En 2017, ce poste comprend principalement des pertes de valeurs sur immobilisations corporelles et incorporelles dans les secteurs opérationnels Recyclage et Valorisation Europe et Eau Europe liées à des tendances de marché difficiles notamment en France et en Espagne.

En 2016, ce poste comprenait principalement des pertes de valeurs sur immobilisations corporelles et incorporelles dans les secteurs opérationnels Recyclage et Valorisation Europe et Eau Europe liées à des tendances de marché difficiles notamment en France.

5.2.3 Pertes de valeur sur actifs financiers

En 2017, l'évolution de ce poste inclut des pertes de valeur sur des créances financières relatives à des contrats de concessions dans le secteur Recyclage et Valorisation Europe.

En 2016, l'évolution de ce poste incluait des pertes de valeur sur des créances financières relatives à un contrat de concession à l'International et sur des actifs financiers dans le secteur Recyclage et Valorisation Europe.

5.3 Restructurations

Au 31 décembre 2017, ce poste inclut notamment les coûts des plans de départs volontaires négociés dans les entités françaises, dans le cadre du plan de transformation lancé par le Groupe pour 73 millions d'euros (voir Note 2.6).

En 2017 comme en 2016, il inclut, en outre, les coûts des réorganisations résultants des plans d'adaptation liés au niveau d'activité dans les trois secteurs opérationnels ou à des évolutions contractuelles spécifiques dévaforables.

5.4 Effets de périmètre

Au 31 décembre 2017, ce poste inclut notamment la cession de 9,1 % d'Aquasure pour 47,8 millions d'euros (voir Note 2.7) et la cession de Palyja pour 10,2 millions d'euros (voir Note 2.8).

Au 31 décembre 2016, ce poste intégrait notamment plusieurs opérations réalisées sur les trois secteurs opérationnels du Groupe. L'opération la plus significative concernait la prise de contrôle de SUEZ NWS Limited, qui avait généré une plus-value de réévaluation de 142 millions d'euros suite à la mise à juste valeur des titres SUEZ NWS Limited que le groupe SUEZ détenait déjà avant l'opération L'impact résiduel était lié aux cessions de SUEZ Suomi Oy, Bristol Water et Ocea Smart Building.

5.5 Autres résultats de cession et éléments non récurrents

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	34,3	89,7
Cessions de titres	(0,8)	1,6
Autres	0,1	–
Total	**33,6**	**91,3**

En 2017, ce poste inclut pour l'essentiel le gain lié à la cession de la Torre Agbar en Espagne pour 6,3 millions d'euros ainsi que ceux liés à deux sites au Royaume-Uni pour 15,5 millions d'euros.

En 2016, ce poste enregistrait principalement des cessions d'immobilisations corporelles dans le cadre d'opérations de cession/location de biens immobiliers et de flottes de camions en France, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Belgique et en Australie.

5.6 Frais liés au changement de marque et d'identité visuelle

En 2016, des prestataires de services externes avaient travaillé sur le projet de changement de marque et d'identité visuelle. Les honoraires associés à ces travaux ainsi que les coûts liés au changement de marque et d'identité visuelle représentaient 28,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

S'agissant de frais par nature inhabituels et significatifs par leur montant, ils ont été présentés sur une ligne spécifique du compte de résultat entre le résultat opérationnel courant et le résultat des activités opérationnelles.

5.7 Coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water

En 2017, différents prestataires de services externes ont conseillé le groupe SUEZ dans le cadre de l'acquisition de GE Water. L'ensemble de ces coûts représente un montant net de 44,4 millions d'euros.

S'agissant de frais par nature inhabituels et significatifs par leur montant, ils ont été présentés sur une ligne spécifique du compte de résultat entre le résultat opérationnel courant et le résultat des activités opérationnelles.

Note 6 Résultat financier

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Charges	Produits	Net	Charges	Produits	Total
Coût de la dette nette	(417,7)	39,9	(377,8)	(414,3)	54,1	(360,2)
Autres produits et charges financiers	(100,8)	49,7	(51,1)	(102,6)	39,3	(63,3)
Résultat financier	(518,5)	89,6	(428,9)	(516,9)	93,4	(423,5)

6.1 Coût de la dette nette

Ce poste comprend principalement les charges d'intérêts (calculées au taux d'intérêt effectif – TIE) sur la dette brute, le résultat de change et des couvertures de risques de change sur la dette brute, ainsi que les produits d'intérêts sur placements de trésorerie et la variation de juste valeur des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Charges	Produits	Net	Charges	Produits	Total
Charges d'intérêts sur dette brute	(373,2)	–	(373,2)	(359,0)	–	(359,0)
Résultat de change sur dettes financières et couvertures	(26,3)	–	(26,3)	(30,3)	–	(30,3)
Résultat latent des couvertures économiques sur emprunts	–	–	–	–	0,4	0,4
Résultat sur trésorerie et équivalents de trésorerie, et actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	–	28,7	28,7	–	42,1	42,1
Coûts d'emprunts capitalisés	–	1,2	1,2	–	1,4	1,4
Résultat financier relatif à une restructuration de dette ou créance financière	(18,2)	10,0	(8,2)	(25,0)	10,2	(14,8)
Coût de la dette nette	(417,7)	39,9	(377,8)	(414,3)	54,1	(360,2)

6.2 Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Charges	Produits	Net	Charges	Produits	Total
Charges d'intérêts nets sur les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long-terme	(16,3)	–	(16,3)	(17,3)	–	(17,3)
Désactualisation des autres provisions long terme	(41,7)	–	(41,7)	(53,7)	–	(53,7)
Variation de juste valeur des instruments dérivés non compris dans l'endettement net	(1,2)	–	(1,2)	–	1,1	1,1
Produits des titres disponibles à la vente	–	5,0	5,0	–	7,9	7,9
Autres	(41,6)	44,7	3,1	(31,6)	30,3	(1,3)
Autres produits et charges financiers	(100,8)	49,7	(51,1)	(102,6)	39,3	(63,3)

Note 7 Impôt sur les sociétés

7.1 Charge d'impôt au compte de résultat

7.1.1 Ventilation de la charge d'impôt dans le compte de résultat

La charge d'impôt comptabilisée en résultat de l'exercice s'élève à (225,4) millions d'euros (contre 243,5 millions d'euros en 2016). La ventilation de cette charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Impôt exigible	(125,8)	(199,5)
Impôts différés	(99,6)	(44,0)
Charge totale d'impôt comptabilisée en résultat	**(225,4)**	**(243,5)**

7.1.2 Charge d'impôt théorique et charge d'impôt comptabilisée

La réconciliation entre la charge d'impôt théorique du Groupe et la charge d'impôt effectivement comptabilisée est présentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat net	**520,2**	**622,8**
▸ Part dans les entreprises associées et coentreprises	211,6	179,0
▸ Impôt sur les bénéfices	(225,4)	(243,5)
Résultat avant impôt des sociétés intégrées (A)	**534,0**	**687,3**
dont sociétés françaises intégrées	*(28,1)*	*82,8*
dont sociétés étrangères intégrées	*562,1*	*604,5*
Taux d'impôt normatif de SUEZ (B)[a]	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt theorique (C) = (A) x (B)	**(183,9)**	**(236,6)**
En effet :		
Différence entre le taux d'impôt normal applicable à SUEZ et le taux d'impôt normal applicable dans les juridictions françaises et étrangères[b]	42,5	59,3
Différences permanentes[c]	47,3	7,3
Éléments taxés à taux réduit ou nul	1,4	(1,7)
Compléments d'impôt[d]	11,3	(61,2)
Effet de la non reconnaissance d'impôts différés actifs sur les déficits fiscaux reportables et les autres différences temporelles déductibles[e]	(181,3)	(82,9)
Reconnaissance ou consommation de produits d'impôt sur les déficits fiscaux reportables et les autres différences temporelles déductibles antérieurement non reconnus[f]	26,1	46,3
Effet des changements de taux d'impôt[g]	(52,2)	(29,4)
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt[h]	29,6	49,0
Autres[i]	33,8	6,4
Charge d'impôt inscrite au compte de résultat	**(225,4)**	**(243,5)**
Taux d'impôt effectif (charge d'impôt en résultat rapportée au résultat avant impôt des sociétés intégrées)	**42,2 %**	**35,4 %**

(a) Le taux global de l'impôt sur les sociétés en France est de 34,43 %. Au vu des textes actuels, ce taux restera applicable jusqu'à fin 2019.
(b) Comprend principalement l'impact de la différence de taux en 2017 entre le Chili (25,5 %) et la France. Le taux d'impôt au Chili en 2016 était de 24 %.
(c) Ce poste inclut notamment l'impact de la non imposition de la plus-value sur la cession des titres Aquasure. En 2016, ce poste incluait aussi l'impact de l'imposition à taux réduit de la plus-value de réévaluation des titres SUEZ NWS Limited.
(d) Ce poste inclut notamment l'impact du remboursement par l'État des contributions de 3 % sur les dividendes versées entre 2013 et 2017 pour 53 millions d'euros. Ce poste comprend également les quotes-parts de frais et charges et les retenues à la source sur les dividendes reçus. En 2016, ce poste incluait également les quotes-parts de frais et charges sur plus-values de cession de titres et la contribution de 3 % sur les dividendes en France.
(e) En 2017, ce poste inclut notamment un impact de (139,1) millions d'euros d'écrêtement d'impôts différés aux bornes des intégrations fiscales française, et espagnole. En 2016, ce poste incluait notamment un impact de (61,3) millions d'euros d'écrêtement d'impôts différés aux bornes des intégrations fiscales française, espagnole et néerlandaise.
(f) En 2017, ce poste comprend essentiellement la reconnaissance d'impôts différés actifs chez SUEZ Treatment Solutions Inc. pour 8 millions d'euros et SUEZ R&R Belgium N.V pour 4 millions d'euros. En 2016, ce poste comprenait principalement la reconnaissance d'impôts différés actifs aux bornes de l'intégration fiscale australienne pour 31 millions d'euros.
(g) En 2017, ce poste comprend essentiellement l'impact de la réévaluation des impôts différés des entités situées en France et aux États-Unis. En 2016, ce poste comprenait essentiellement l'impact de la réévaluation des impôts différés des entités situées en France et au Royaume-Uni suite au changement du taux d'impôt sur les sociétés de ces deux pays à compter de l'exercice 2020.
(h) En 2017, ce poste comprend principalement l'impact du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE), du Crédit d'impôt recherche (CIR). Par ailleurs, ce poste inclut également, comme en 2016, des crédits d'impôt en Espagne.
(i) Comprend essentiellement l'économie d'impôt générée par les intégrations fiscales en France ainsi que l'impact des régularisations d'impôts sur exercices antérieurs.

La hausse du taux effectif d'impôt au 31 décembre 2017 par rapport à celui de l'année 2016 s'explique principalement par les écrêtements d'impôts différés actifs aux bornes des groupes d'intégrations fiscales française et espagnole ainsi que par l'effet du changement de taux d'impôt aux États-Unis. Ces évènements font plus que compenser le remboursement par l'état français des contributions de 3 % sur les dividendes versés au cours des exercices 2013 à 2017.

7.1.3 Analyse par catégorie de différence temporelle et ventilation de la charge d'impôts différés du compte de résultat

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Impôts différés actifs		
Reports déficitaires	(50,6)	(16,0)
Engagements de retraite	4,4	(18,4)
Concessions	(3,0)	9,1
Provisions non déduites	(9,7)	(8,3)
Écart entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations	(1,4)	3,3
Mise à juste valeur des instruments financiers (IAS 32/39)	3,9	12,2
Autres	(8,3)	(1,0)
Total	**(64,7)**	**(19,1)**
Impôts différés passifs		
Écarts entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations	(32,2)	22,4
Concessions	(0,2)	(22,0)
Provisions à caractère fiscal	(3,1)	(3,7)
Mise à juste valeur des actifs et passifs (IAS 32/39)	4,3	(3,7)
Autres	(3,7)	(17,9)
Total	**(34,9)**	**(24,9)**
Impots différés nets	(99,6)	(44,0)

En 2017, le montant présenté sur la ligne « Reports déficitaires » correspond principalement à l'impact de l'écrêtement aux bornes des groupes d'intégrations fiscales française, et espagnole. La variation présentée en « Écarts entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations » s'explique principalement par l'impact du changement de taux d'impôt sur l'activité non régulée aux États-Unis.

7.2 Produits et charges d'impôts différés comptabilisés en « autres éléments du résultat global »

Les produits et charges d'impôt différé comptabilisés en flux « autres éléments du résultat global » se ventilent comme suit, par type de sous-jacent.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actifs financiers disponibles à la vente	–	–
Écarts actuariels	19,2	1,8
Couverture d'investissement net	(0,1)	1,7
Couverture de flux de trésorerie	(2,9)	(1,9)
Total hors quote-part des entreprises associées	**16,2**	**1,6**
Quote-part des entreprises associées	(2,0)	11,2
Quote-part des coentreprises	–	(0,2)
Total	14,2	12,6

L'impact en 2017 provient de l'effet d'impôt :

- des pertes actuariels sur les engagements de retraite et autres avantages à long terme chez SUEZ Water Inc. pour 14 millions d'euros.

L'impact en 2016 provenait de l'effet d'impôt :

- du produit des opérations de couverture de flux de trésorerie *(cash flow hedge)* sur les entreprises associées du périmètre R&R UK pour 9,7 millions d'euros.

7.3 Impôts différés dans l'état de situation financière

7.3.1 Variation des impôts différés

La variation des impôts différés constatés dans l'état de situation financière, après compensation par entité fiscale des actifs et passifs d'impôts différés, se ventile de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Positions nettes
Au 31 décembre 2016	**783,1**	**(654,5)**	**128,6**
Effet résultat de la période	(64,7)	(34,9)	(99,6)
Effet autres éléments du résultat global	6,6	7,6	14,2
Effet périmètre	(12,5)	(23,4)	(35,9)
Effet change	(49,4)	66,3	16,9
Autres effets	7,2	109,6	116,8
Effet de présentation nette par entité fiscale	26,9	(26,9)	–
Au 31 décembre 2017	**697,2**	**(556,2)**	**141,0**

La variation en « Autres effets » correspond essentiellement à l'effet du changement de taux d'impôt sur l'activité régulée aux États-Unis.

7.3.2 Analyse par catégorie de différence temporelle de la position nette d'impôts différés présentée dans l'état de situation financière (avant compensation par entité fiscale des actifs et passifs d'impôts différés)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Impôts différés actifs		
Reports déficitaires et crédits d'impôts	292,6	370,1
Engagements de retraite	208,8	196,8
Concessions	97,6	125,9
Provisions non déduites	173,7	188,2
Écart entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations	126,5	135,3
Mise à juste valeur des instruments financiers (IAS 32/39)	9,6	3,7
Autres	303,2	304,9
Total	**1 212,0**	**1 324,9**
Impôts différés passifs		
Écarts entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations	(824,2)	(942,7)
Concessions	(77,4)	(77,5)
Provisions à caractère fiscal	(17,4)	(14,5)
Mise à juste valeur des actifs et passifs (IAS 32/39)	(39,4)	(38,4)
Autres	(112,6)	(123,2)
Total	**(1 071,0)**	**(1 196,3)**
Impôts différés nets	**141,0**	**128,6**

Les impôts différés actifs comptabilisés au titre des déficits fiscaux reportables s'élèvent à 292,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 370,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

En 2017, le Groupe a écrêté les actifs d'impôts différés nés dans l'année au sein du périmètre d'intégration fiscale français, notamment générés par l'impact du plan de départs volontaires. Le montant total des impôts différés actifs nets aux bornes du Groupe d'intégration fiscale français, toutes différences temporelles confondues, est de 211,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (dont 132,7 millions d'euros au titre des déficits fiscaux reportables), contre 226,0 millions d'euros en 2016.

Par ailleurs, la création de la société SWTS à laquelle a été cédé l'ensemble des entités françaises spécialisées dans l'activité Eau Industrielle, détenue à 70 % par SUEZ a entraîné la sortie du groupe d'intégration fiscale SUEZ, de l'ensemble de ces entités.

Le Management considère que le Groupe d'intégration fiscale français pourra consommer les impôts différés actifs non écrêtés, comptabilisés au titre des déficits fiscaux reportables à horizon du plan à moyen terme sur 5 ans (à hauteur de 54 %) ou au-delà.

7.4 Impôts différés non comptabilisés

7.4.1 Différences temporelles déductibles non comptabilisées

Différences temporelles sur reports déficitaires

Au 31 décembre 2017, le montant des impôts différés sur reports déficitaires non utilisés et non comptabilisés dans l'état de situation financière (car ne satisfaisant pas aux critères de reconnaissance d'un impôt différé actif) s'élève à 417,8 millions d'euros pour les déficits ordinaires, contre 232,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Cette variation est principalement liée aux déficits fiscaux de la période, non reconnus aux bornes de l'intégration fiscale française.

Autres différences temporelles non comptabilisées

Le montant d'impôts différés actifs sur autres différences temporelles non reconnus s'élève à 81,2 millions d'euros au 31 décembre 2017, comparé à 108,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

7.4.3 Impôts différés non comptabilisés au titre des différences temporelles taxables liées aux participations dans des filiales

Aucun impôt différé passif significatif n'a été comptabilisé au titre des différences temporelles pour lesquelles le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera, et dans la mesure où il est probable que cette différence ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Note 8 Résultat par action

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Numérateur *(en millions d'euros)*		
Résultat net part du Groupe	**301,8**	**420,3**
- coupon attribuable aux porteurs des titres super subordonnés émis par SUEZ en juin 2014	(15,0)	(15,0)
- coupon attribuable aux porteurs des titres super subordonnés émis par SUEZ en mars 2015	(12,5)	(12,5)
Résultat net part du Groupe ajusté	**274,3**	**392,8**
Dénominateur *(en millions)*		
Nombre moyen d'actions en circulation	593,2	547,3
Résultat par action *(en euros)*		
Résultat net part du Groupe par action	**0,46**	**0,72**
Résultat net part du Groupe par action dilué	0,46	0,72

Les instruments dilutifs du Groupe pris en compte dans le calcul des résultats dilués par action sont les suivants :

- les plans de stock-options SUEZ ;
- les plans mondiaux d'actionnariat salariés SUEZ ;
- les obligations convertibles OCEANE 2020, soit 19 052 803 titres émis en 2014 qui génèrent en 2017 des charges financières de 6,5 millions d'euros.

Note 9 *Goodwills*

9.1 Évolution de la valeur comptable

(en millions d'euros)	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Au 31 décembre 2015	**3 576,3**	**(96,8)**	**3 479,5**
Variations de périmètre	188,8	2,0	190,8
Pertes de valeur	–	–	–
Écarts de conversion	(30,4)	2,0	(28,4)
Autres	6,6	(1,6)	5,0
Au 31 décembre 2016	**3 741,3**	**(94,4)**	**3 646,9**
Variations de périmètre	2 156,5	4,7	2 161,2
Pertes de valeur	–	–	–
Écarts de conversion	(222,6)	2,2	(220,4)
Autres	4,3	(4,8)	(0,5)
Au 31 décembre 2017	[illegible]	(92,3)	5 587,2

En 2017, la variation nette des *goodwills* ressort à 1 940,3 millions d'euros. Elle résulte principalement :

- de l'acquisition de GE Water générant un *goodwill* de 2 170,5 millions d'euros (voir Note 2.1) ;
- des écarts de conversion essentiellement constatés sur le dollar américain (118,0) millions d'euros, la livre sterling (14,2) millions d'euros et le dollar Hong Kong (72,0) millions d'euros ;
- de la cession de 9,1 % d'Aquasure qui a conduit à transférer 14 millions d'euros de *goodwill* en minoration de la plus-value de cession.

En 2016, la variation nette des *goodwills* ressortait à 167,4 millions d'euros. Elle résultait principalement :

- de la prise de contrôle exclusive de SUEZ NWS Limited par SUEZ qui avait généré un *goodwill* provisoire de + 131,6 millions d'euros ;
- des acquisitions de Nantaise des Eaux en France pour + 18,6 millions d'euros, Ecoltecnica en Italie pour + 16,6 millions d'euros, Edifi Nord en France pour + 13,1 millions d'euros, DETS au Royaume-Uni pour + 10,9 millions d'euros, Driplex en Inde pour + 10,4 millions d'euros et Perthwaste en Australie pour + 9,5 millions d'euros ;
- de la cession de SUEZ Suomi Oy pour (30,8) millions d'euros ;
- des écarts de conversion essentiellement constatés sur la livre sterling, le dollar américain et le dollar Hong Kong pour (32,9) millions d'euros.

9.2 Principales UGT *goodwill*

En 2017, pour refléter les opérations de regroupements internes et d'acquisitions, deux Unités Génératrices de Trésorerie ont été créées :

- l'UGT SUEZ WTS qui regroupe à la fois les entités issues de l'acquisition de GE Water ainsi que celles apportées par SUEZ à ce périmètre et qui appartenaient auparavant à l'UGT Degrémont ;
- l'UGT SUEZ NWS qui regroupe désormais les actifs opérationnels de SUEZ New World Services en Chine (Chine, Hong Kong, Macao et Taïwan).

La répartition du *goodwill* par UGT *goodwill* est la suivante :

(en millions d'euros)	Secteur opérationnel	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
UGT Significatives			
R&V France	Recyclage et Valorisation Europe	615,4	616,2
SUEZ Spain	Eau Europe	562,1	583,6
R&R News	Recyclage et Valorisation Europe	507,1	506,4
SUEZ Water Inc. – activité régulée	International	436,1	496,1
R&R UK	Recyclage et Valorisation Europe	350,5	363,2
Eau France	Eau Europe	332,1	330,6
SUEZ NWS	International	248,7	340,2
R&R Australie	International	166,0	176,5
SUEZ WTS	SWTS	2 186,0	16,0
Autres UGT			
(goodwills inférieurs individuellement à 150 millions d'euros soit entre 3 % et 6 % du montant total du *goodwill)*		183,3	218,1
Total		**5 587,2**	**3 646,9**

9.3 Test de perte de valeur

Toutes les Unités Génératrices de Trésorerie *goodwill* (UGT), à l'exception de SUEZ WTS, font l'objet d'un test de perte de valeur réalisé sur la base de données à fin juin, de la dernière visée de l'année en cours ajustée de la revue des événements à venir pour le second semestre, du budget de l'année suivante et du Plan à Moyen Terme (PMT) sur quatre années pour la suite du *business plan*. L'exception concernant SWTS s'explique par son acquisition récente, par le fait qu'aucun impact relatif à l'allocation du prix d'acquisition n'a été comptabilisé et qu'aucun indice de perte de valeur n'a été identifié.

L'évaluation de la valeur recouvrable des UGT *goodwill* est réalisée par l'application de différentes méthodes dont principalement l'actualisation des flux de trésorerie (méthode dite du « DCF » ou « Discounted Cash Flow »). La méthode de l'actualisation des flux de trésorerie se fonde sur :

- des prévisions de flux de trésorerie établies pendant la durée du Plan à Moyen Terme. Elles sont liées aux conditions d'exploitation prévues par le Comité de Direction, notamment la durée des contrats portés par les entités de l'UGT concernée, les évolutions de la réglementation tarifaire, les perspectives futures de marchés ;
- une valeur terminale, pour la période au-delà du PMT, déterminée par application du taux de croissance long terme, compris entre 2 % et 3 % selon les activités, au « Flux de Trésorerie Libre » normatif (définition propre[1] aux tests de perte de valeur) de la dernière année des prévisions ;
- un taux d'actualisation correspondant à l'UGT en fonction des risques métiers, pays et devises liés à chaque UGT. Les taux d'actualisation, après impôts, retenus en 2017 sont compris entre 4,4 % et 6,7 %.

Lorsque cette méthode est utilisée, l'évaluation de la valeur recouvrable des UGT *goodwill* se fonde sur trois scenarii (« low », « medium » et « high ») différenciés par des changements d'hypothèses clés : le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme du flux de trésorerie libre normatif. Le scénario « medium » est privilégié.

Les évaluations ainsi obtenues sont systématiquement comparées avec celles obtenues par les méthodes de multiples de marchés ou les valeurs boursières lorsque c'est applicable.

(1) Le Flux de Trésorerie Libre « normatif » utilisé dans les tests de pertes de valeur se différencie du Flux de Trésorerie Libre sur les points suivants : absence d'intérêts financiers, utilisation d'un impôt normatif, prise en compte de tous les flux d'investissement (maintenance et cessions financières, développement et acquisitions financières déjà engagés).

Le Groupe estime, sur base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, qu'il n'y a pas lieu de constater de perte de valeur significative sur les *goodwills* présentés dans l'état de situation financière, et que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés décrites ci-dessous n'entraîneraient pas une insuffisance de la valeur recouvrable par rapport à la valeur comptable.

Principales hypothèses utilisées sur les *goodwills* significatifs

Le tableau ci-dessous décrit la méthode et le taux d'actualisation utilisés dans l'examen de la valeur recouvrable des Unités Génératrices de Trésorerie dont le *goodwill* est significatif :

Unités génératrices de trésorerie	Méthodes de valorisation	Taux d'actualisation
R&V France	DCF	5,1 %
R&R News	DCF	5,1 %
SUEZ Water Inc. – activité régulée	Multiples[a] + DCF	4,4 %
SUEZ Spain	DCF	5,7 %
R&R UK	DCF	5,4 %
Eau France	DCF	4,7 %
SUEZ NWS	DCF	6,7 %
R&R Australie	DCF	6,3 %

(a) Multiples de valorisation de sociétés comparables : transactions ou valeurs de marché.

9.4 Sensibilité aux hypothèses de taux et opérationnelles

Une variation de plus ou moins 50 points de base des taux d'actualisation ou des taux de croissance du Flux de Trésorerie Libre « normatif » n'impacte pas les valeurs recouvrables des différentes UGT *goodwill* qui demeurent supérieures à leurs valeurs comptables.

Le tableau ci-dessous présente la sensibilité des mesures d'excédents de valeurs recouvrables par rapport aux valeurs comptables, en fonction de la variation des taux d'actualisation et de croissance :

Impact en % sur l'excédent de la valeur recouvrable par rapport à la valeur comptable	Taux d'actualisation		Taux de croissance du Flux de Trésorerie Libre normatif	
	– 50 pb	+ 50 pb	– 50 pb	+ 50 pb
R&V France	39 %	– 28 %	– 25 %	35 %
R&R News	46 %	– 33 %	– 29 %	41 %
SUEZ Water Inc. – activité régulée	113 %	– 52 %	– 27 %	58 %
SUEZ Spain	67 %	– 51 %	– 44 %	58 %
R&R UK	29 %	– 22 %	– 19 %	25 %
Eau France	33 %	– 22 %	– 20 %	30 %
SUEZ NWS	53 %	– 40 %	– 35 %	46 %
R&R Australie	19 %	– 15 %	– 13 %	16 %

Par ailleurs, nous nous sommes assurés, en 2017, qu'une diminution raisonnable (inférieure ou égale à 5 %) des flux de trésorerie pendant la durée du plan à moyen terme et de la valeur terminale ne remettrait pas en cause la valeur du *goodwill* des différentes UGT significatives.

9.5 Répartition sectorielle

La répartition par secteur opérationnel de la valeur comptable des *goodwills* s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Eau Europe	744,3	748,7
Recyclage et Valorisation Europe	1 533,7	1 548,4
International	1 120,5	1 331,1
SWTS	2 186,0	16,0
Autres	2,7	2,7
Total	5 587,2	3 646,9

La répartition par secteur opérationnel présentée ci-dessus est réalisée sur base du secteur opérationnel de l'entité acquise (et non sur celui de l'acquéreur).

Note 10 Immobilisations incorporelles

10.1 Variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels	Droits incorporels sur contrats de concession	Autres	Total
A) Valeur brute				
Au 31 décembre 2015	**698,5**	**5 528,3**	**1 178,7**	**7 405,5**
Acquisitions	54,0	158,0	84,6	296,6
Cessions	(34,8)	(158,4) [a]	(11,0)	(204,2)
Écarts de conversion	5,9	(13,8)	51,9	44,0
Variations de périmètre	(12,1)	67,1 [b]	96,2 [b]	151,2
Autres	45,1	(19,0)	(42,4)	(16,3)
Au 31 décembre 2016	**756,6**	**5 562,2**	**1 358,0**	**7 676,8**
Acquisitions	38,8	154,7	131,9	325,4
Cessions	(27,7)	(191,8) [a]	(6,8)	(226,3)
Écarts de conversion	(4,6)	(59,2)	(56,7)	(120,5)
Variations de périmètre	18,8	83,0 [c]	70,2	172,0
Autres	19,2	289,1	(143,6)	164,7
Au 31 décembre 2017	**801,1**	**5 838,0**	**1 353,0**	**7 992,1**
B) Amortissements et pertes de valeur cumulés				
Au 31 décembre 2015	**(466,5)**	**(2 189,5)**	**(535,9)**	**(3 191,9)**
Amortissements	(64,0)	(287,0)	(50,4)	(401,4)
Pertes de valeur	(8,4)	(4,0)	(36,9)	(49,3)
Cessions	32,9	155,1 [a]	10,1	198,1
Écarts de conversion	(4,2)	(1,9)	(2,9)	(9,0)
Variations de périmètre	6,1	0,7	(1,1)	5,7
Autres	(3,0)	12,4	(15,4)	(6,0)
Au 31 décembre 2016	**(507,1)**	**(2 314,2)**	**(632,5)**	**(3 453,8)**
Amortissements	(66,8)	(312,3)	(53,6)	(432,7)
Pertes de valeur	–	(1,9)	(5,3)	(7,2)
Cessions	33,9	169,4 [a]	5,1	208,4
Écarts de conversion	3,0	24,3	18,7	46,0
Variations de périmètre	(0,4)	(0,2)	2,6	2,0
Autres	(7,7)	(224,4)	39,2	(192,9)
Au 31 décembre 2017	**(545,1)**	**(2 659,3)**	**(625,8)**	**(3 830,2)**
C) Valeur comptable nette				
Au 31 décembre 2015	**232,0**	**3 338,8**	**642,8**	**4 213,6**
Au 31 décembre 2016	**249,5**	**3 248,0**	**725,5**	**4 223,0**
Au 31 décembre 2017	**256,0**	**3 178,7**	**727,2**	**4 161,9**

(a) Les lignes « Cessions » correspondent à la sortie des actifs incorporels qui sont dans le champ d'application d'IFRIC 12 à la fin des contrats de concession.
(b) Les variations de périmètre en 2016 correspondaient pour l'essentiel à la prise de contrôle du groupe SUEZ NWS Limited.
(c) Les variations de périmètre en 2017 correspondent à la prise de contrôle de la société VAK Karlovy Vary, à la finalisation des travaux d'affectation du coût du regroupement d'entreprise lié à la prise de contrôle fin 2016 de SUEZ NWS (Hong Kong) (voir Note 2.10) et à l'entrée de GE Water.

L'entrée du Groupe GE Water génère une variation de périmètre de 92 millions d'euros. Ce montant se décompose en 18 millions d'euros de logiciels et 74 millions d'autres immobilisations incorporelles amortissables.

10.1.1 Droits incorporels sur contrats de concessions

Le Groupe gère des contrats de concession au sens de SIC 29 (se reporter à la Note 22) dans les domaines de la distribution d'eau potable, de l'assainissement et du traitement des déchets. Les droits donnés, sur les infrastructures, au Groupe en tant que concessionnaire, entrant dans le champ d'application d'IFRIC 12 et correspondant au modèle incorporel, sont comptabilisés sous cette rubrique. Ils comprennent notamment les droits à facturer les usagers en application du modèle actif incorporel d'IFRIC 12.

10.1.2 Immobilisations incorporelles non amortissables

Au 31 décembre 2017, les immobilisations incorporelles non amortissables, composées principalement de droits d'eau, ont une valeur de 105 millions contre 78 millions d'euros au 31 décembre 2016 et sont incluses dans la colonne « Autres ».

Aucune perte de valeur significative n'a été comptabilisée sur cette catégorie d'immobilisations en 2017.

10.2 Information sur les frais de recherche et développement

Les activités de Recherche et Développement se traduisent par la réalisation d'études variées touchant à l'innovation technologique, à l'amélioration de l'efficacité des installations, de la sécurité, de la protection de l'environnement et de la qualité du service.

Les frais de Recherche et de Développement ne satisfaisant pas aux critères d'évaluation définis par IAS 38 sont inscrits en charges, leur montant est en légère augmentation au 31 décembre 2017 pour 92 millions d'euros contre 74 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les dépenses liées à des projets internes en phase de développement répondant aux critères de reconnaissance d'un actif incorporel sont non significatives.

Note 11 Immobilisations corporelles

11.1 Variation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques	Matériel de transport	Coûts de démantèlement et de reconstitution activés	Immobilisations en cours	Autres	Total immobilisations corporelles
A) Valeur brute								
Au 31 décembre 2015	**1 944,3**	**3 353,4**	**7 717,2**	**1 509,9**	**552,4**	**683,9**	**471,9**	**16 233,0**
Acquisitions	11,7	39,0	127,5	52,1	–	554,0	24,3	808,6
Cessions	(117,4)	(129,1)	(198,2)	(137,4)	(0,2)	–	(20,2)	(602,5)
Écarts de conversion	(50,1)	89,0	209,1	(16,7)	(14,9)	(12,9)	2,6	206,1
Variations de périmètre	39,4	12,2	(76,2)	3,3	7,4	(2,0)	7,1	(8,8)
Autres[a]	22,9	(52,7)	304,6	49,4	(6,6)	(477,7)	26,1	(134,0)
Au 31 décembre 2016	**1 850,8**	**3 311,8**	**8 084,0**	**1 460,6**	**538,1**	**745,3**	**511,8**	**16 502,4**
Acquisitions	26,9	52,6	158,0	31,7	–	608,8	28,7	906,7
Cessions	(11,8)	(169,3)	(223,6)	(129,3)	–	–	(26,1)	(560,1)
Écarts de conversion	(43,2)	(98,1)	(447,6)	(18,7)	(6,3)	(29,1)	(25,2)	(668,2)
Variations de périmètre	22,7	105,5	355,3	(0,7)	–	58,9	0,1	541,8
Autres[b]	153,2	105,1	343,4	3,2	7,5	(533,0)	15,9	95,3
Au 31 décembre 2017	**1 998,6**	**3 307,6**	**8 269,5**	**1 346,8**	**539,3**	**850,9**	**505,2**	**16 817,9**
B) Amortissements et pertes de valeur cumulés								
Au 31 décembre 2015	**(1 030,9)**	**(1 430,0)**	**(3 513,9)**	**(1 100,5)**	**(549,4)**	**(16,4)**	**(317,0)**	**(7 958,1)**
Amortissements	(67,9)	(129,4)	(332,1)	(117,8)	(0,4)	–	(62,2)	(709,8)
Pertes de valeur	(11,6)	(8,8)	(57,8)	(16,9)	–	(0,1)	(0,1)	(95,3)
Cessions	71,4	95,5	171,6	103,4	0,3	–	19,0	461,2
Écarts de conversion	58,5	(11,4)	(41,5)	13,4	14,9	(0,3)	–	33,6
Variations de périmètre	(7,8)	(3,9)	40,0	4,3	(7,5)	(0,1)	(1,8)	23,2
Autres[a]	6,9	13,3	(23,9)	3,7	6,5	0,6	15,5	22,6
Au 31 décembre 2016	**(981,4)**	**(1 474,7)**	**(3 757,6)**	**(1 110,4)**	**(535,6)**	**(16,3)**	**(346,6)**	**(8 222,6)**
Amortissements	(67,2)	(127,5)	(347,6)	(90,4)	(0,3)	–	(58,5)	(691,5)
Pertes de valeur	(13,7)	(4,7)	(4,4)	(0,1)	–	–	(0,1)	(23,0)
Cessions	9,3	35,6	215,3	109,0	–	–	19,3	388,5
Écarts de conversion	19,6	23,3	123,9	13,1	6,3	1,4	14,1	201,7
Variations de périmètre	–	(0,1)	(7,7)	0,3	–	–	(3,8)	(11,3)
Autres[b]	(28,1)	10,3	7,6	8,0	(7,5)	–	17,5	7,8
Au 31 décembre 2017	**(1 061,5)**	**(1 537,8)**	**(3 770,5)**	**(1 070,5)**	**(537,1)**	**(14,9)**	**(358,1)**	**(8 350,4)**
C) Valeur comptable nette								
Au 31 décembre 2015	**913,4**	**1 923,4**	**4 203,3**	**409,4**	**3,0**	**667,5**	**154,9**	**8 274,9**
Au 31 décembre 2016	**869,4**	**1 837,1**	**4 326,4**	**350,2**	**2,5**	**729,0**	**165,2**	**8 279,8**
Au 31 décembre 2017	**937,1**	**1 769,8**	**4 499,0**	**276,3**	**2,2**	**836,0**	**147,1**	**8 467,5**

(a) Suite à la signature d'un contrat fin décembre 2016 de cession de la Torre Agbar à Barcelone sans conditions suspensives, cet actif avait été reclassé en « actif destiné à être cédé » conformément à la norme IFRS 5 pour un montant total de 131,8 millions d'euros. Le passif de location-financement correspondant avait également été classé en passif directement lié à un actif destiné à être cédé pour un montant de 92,5 millions d'euros.

(b) En 2017, « L'actif destiné à être cédé » lié à la cession de la Torre Agbar à Barcelone conformément à la norme IFRS 5 en décembre 2016 a été reclassé en immobilisations corporelles pour un montant total de 131,8 millions d'euros. Le 12 janvier 2017, SUEZ a cédé la Torre Agbar au groupe immobilier espagnol Merlin (voir Note 2.5).

En 2017, les principales variations sont les suivantes :

- l'entrée du Groupe GE Water au 29 septembre 2017 génère un effet périmètre de 533 millions d'euros.
- les écarts de conversion sur la valeur nette des immobilisations corporelles sont essentiellement constatés sur le peso chilien (- 131 millions d'euros) et le dollar américain (- 303 millions d'euros).

En 2016, les principales variations étaient les suivantes :

- les lignes « Cessions » intégraient les opérations de cessions/locations de sites et camions réalisées essentiellement en Australie, France, Pays Bas et Belgique. Ces cessions avaient porté sur des actifs dont les valeurs nettes comptables représentaient en total 105 millions d'euros ;
- les écarts de conversion sur la valeur nette des immobilisations corporelles étaient essentiellement constatés sur le peso chilien (+ 256 millions d'euros), le dollar américain (+ 77 millions d'euros) et la livre sterling (- 59 millions d'euros).

11.2 Actifs corporels donnés en garantie

Les actifs corporels donnés en garantie pour couvrir des dettes financières s'élèvent à 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 12,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

11.3 Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles

Dans le cadre normal de leurs activités, certaines sociétés du Groupe se sont engagées à investir, et les tiers concernés à leur livrer des installations techniques.

Les engagements contractuels d'investissement en immobilisations corporelles du Groupe s'élèvent à 429,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 432,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Note 12 Participations dans les coentreprises et entreprises associées

12.1 Participations dans les coentreprises

	Participations dans les coentreprises		Quote-part de résultat net dans les coentreprises	
(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Groupe SUEZ NWS Limited[a]	681,7	605,7	67,3	23,1
Groupe Suyu	284,6	288,0	14,8	50,5
Autres	37,6	21,9	10,1	10,8
Total	1 003,9	[illegible]	92,2	84,4

(a) Cette augmentation est liée à la finalisation des travaux d'affectation du coût du regroupement d'entreprise suite à la prise de contrôle fin 2016 de SUEZ NWS entraînant une réévaluation de 85 millions d'euros des joint-ventures chinoises.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat net	92,2	84,4
Autres éléments du résultat global (OCI)	(53,5)	(24,0)
Résultat global	**38,7**	60,4

Les co-entreprises les plus importantes du Groupe sont les joint-ventures chinoises co-détenues à 50 % par le groupe SUEZ NWS Limited basé à Hong Kong et à 50 % par les collectivités locales concédantes. Compte tenu de l'intégration globale de SUEZ NWS Limited dans SUEZ, les titres des co-entreprises chinoises sont mis en équivalence à 50 % dans l'état de situation financière consolidé de SUEZ au 31 décembre 2017 pour 681,7 millions d'euros au 31 décembre 2017. Une autre co-entreprise importante est le groupe Suyu basé en Chine et détenu à 50 % par SUEZ.

Les informations à 100 % résumées des co-entreprises chinoises détenues à 50 % par le groupe SUEZ NWS sont présentées ci-dessous, avant mise à la juste valeur des actifs et passifs dans le cadre du regroupement d'entreprises chez SUEZ NWS (voir Note 2.10).

États de situations financières résumés (à 100 %)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actifs non courants	629,9	636,2
Actifs courants	320,3	263,2
dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*159,0*	*156,5*
Total Actif	**950,2**	**899,4**
Capitaux propres part du Groupe	529,0	543,1
Participations ne donnant pas le contrôle	4,5	3,9
Total capitaux propres	**533,5**	**547,0**
Passifs non courants	196,2	139,0
Passifs courants	220,5	213,4
Total Passif et capitaux propres	**950,2**	**899,4**

Comptes de résultat résumés (à 100 %)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Chiffre d'affaires	341,9	321,4
Résultat opérationnel courant	77,8	78,0
Résultat net part du Groupe	60,5	58,1
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	0,5	0,9
Résultat net	61,0	59,0
Autres éléments du résultat global (OCI)[a]	(34,3)	(19,2)
Résultat global de l'exercice	**26,7**	**39,7**

(a) Ces montants correspondent à la variation des écarts de conversion.

Dividendes (à 100 %)

(en millions d'euros)	Au titre de 2016	Au titre de 2015
Dividendes versés par les joint-ventures chinoises	89,2	46,9

Les informations à 100 % résumées du groupe Suyu sont présentées ci-dessous.

États de situations financières résumés (à 100 %)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actifs non courants[a]	750,0	789,0
Actifs courants	0,6	1,3
dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*0,6*	*1,3*
Total Actif	**750,6**	**790,3**
Capitaux propres part du Groupe	569,2	575,9
Total capitaux propres	**569,2**	**575,9**
Passifs non courants	181,4	214,4
Passifs courants	0,0	0,0
Total Passif et capitaux propres	**750,6**	**790,3**

(a) Inclut les titres mis en équivalence Derun Environnement.

Comptes de résultat résumés (à 100 %)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat net[a]	49,2	119,0
Autres éléments du résultat global (OCI)	(44,0)	(24,1)
Résultat global de l'exercice	5,2	94,9

(a) Quote-part de résultat de mise en équivalence de Derun Environnement dans le groupe Suyu. La variation s'explique notamment par l'impact de la finalisation des opérations liées à la prise d'influence notable dans Derun Environnement au cours du premier semestre 2016 pour 36 millions d'euros, sans équivalent en 2017.

Dividendes (à 100 %)

(en millions d'euros)	au titre de 2016	Au titre de 2015
Dividendes versés par le groupe Suyu	–	20,4

12.2 Participations dans les entreprises associées

	Participations dans les entreprises associées		Quote-part de résultat net dans les entreprises associées	
(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dans le groupe Acea	580,0	559,1	48,8	35,1
Dans le groupe Agbar	183,7	200,0	15,9	21,4
Dans la société Aquasure Holding	74,1	99,2	19,3	17,4
Dans la société Brnenske Vodarny A Kanalizace	36,0	34,2	1,3	1,3
Dans le groupe R&R BeLux	18,4	18,9	2,5	4,8
Dans la société ACQUE BLU FIORENTINE SpA	17,2	–	1,8	–
Dans la société Aguas de Saltillo S.A. de C.V.	15,9	17,0	1,2	1,1
Dans le groupe R&V France	12,9	10,3	3,4	(3,3)
Dans le groupe WTS	12,7	–	1,2	–
Dans la société Aguas de Cartagena S.A E.S.P	12,5	–	2,4	–
Dans la société Degrémont WTE Praha v.o.s.	8,4	4,2	5,2	3,4
Dans le groupe R&R UK	7,4	2,5	8,3	11,3
Dans la société Arte SA de CV	7,2	7,8	1,4	1,2
Dans le groupe SUEZ Polska sp zoo	6,9	2,7	0,4	0,2
Dans la société Interagbar de Colombia S.A.S	5,9	–	–	–
Dans la société Aquasystema Maribor	5,7	5,5	1,2	1,6
Dans le groupe SUEZ R&R Deutschland GmbH	5,0	4,2	1,7	1,9
Dans le groupe SUEZ Water Inc.	1,9	4,1	–	(0,3)
Dans la société SUEZ Water Treatment Company Limited	1,8	2,4	(0,5)	–
Autres	6,8	8,7	3,9	(2,5)
Total	1 020,4	[illegible]	119,4	94,6

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat net	119,4	94,6
Autres éléments du résultat global (OCI)	(8,3)	(56,3)
Résultat global	111,1	38,3

L'entreprise associée individuelle la plus importante du Groupe correspond au groupe Acea, basé à Rome. Au 31 décembre 2017, SUEZ détient 23,33 % du capital d'Acea qui est consolidé en mise en équivalence dans les comptes du Groupe.

Au 31 décembre 2017, la valeur comptable de l'entreprise associée dans l'état de situation financière est de 580,0 millions d'euros et sa valeur boursière s'élève à 765,2 millions d'euros.

Les informations à 100 % résumées du groupe Acea sont présentées ci-dessous.

États de situations financières résumés (à 100 %)

(en millions d'euros)	30 septembre 2017 [a]	31 décembre 2016
Actifs non courants	4 951,0	4 771,2
Actifs courants	2 118,5	2 133,5
dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*441,7*	*665,5*
Total Actif	**7 069,5**	**6 904,7**
Capitaux propres part du Groupe	1 702,0	1 671,1
Participations ne donnant pas le contrôle	90,7	86,8
Total capitaux propres	**1 792,7**	**1 757,9**
Passifs non courants	3 135,0	3 382,5
Passifs courants	2 141,8	1 764,3
Total Passif et capitaux propres	**7 069,5**	**6 904,7**

(a) À la date de publication des comptes consolidés annuels 2017 du Groupe, les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 du groupe Acea ne sont pas disponibles. Dans le respect de la norme IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises », l'état de situation financière résumé au 30 septembre 2017 correspond aux comptes disponibles les plus récents.

Comptes de résultat résumés (à 100 %) des 9 premiers mois

(en millions d'euros)	30 septembre 2017 [a]	30 septembre 2016
Chiffre d'affaires	2 037,9	2 047,5
Résultat opérationnel brut	607,9	625,3
Résultat opérationnel	291,3	378,1
Résultat net part du Groupe	152,6	200,9
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	9,0	6,6
Résultat net	161,6	207,5
Autres éléments du résultat global	(1,0)	(9,9)
Résultat global de l'exercice	**160,6**	**197,6**

(a) À la date de publication des comptes consolidés annuels 2017 du Groupe, les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 du groupe Acea ne sont pas disponibles. Dans le respect de la norme IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises », le compte de résultat résumé au 30 septembre 2017 correspond aux comptes disponibles les plus récents.

Dividendes (à 100 %)

(en millions d'euros)	Au titre de 2016	Au titre de 2015
Dividendes versés par Acea	131,8	106,4

Note 13 Instruments financiers

13.1 Actifs financiers

Les différentes catégories d'actifs financiers ainsi que leur ventilation entre leur part « non courante » et « courante » sont présentées dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)				31 décembre 2016		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres disponibles à la vente	127,1	–	127,1	138,3	–	138,3
Prêts et créances au coût amorti	728,6	4 826,3	5 554,9	739,9	4 180,8	4 920,7
Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs)	728,6	136,6	865,2	739,9	139,4	879,3
Clients et autres débiteurs	–	4 689,7	4 689,7	–	4 041,4	4 041,4
Actifs financiers évalués à la juste valeur	149,5	146,4	295,9	198,2	93,5	291,7
Instruments financiers dérivés	149,5	89,5	239,0	198,2	31,2	229,4
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	–	56,9	56,9	–	62,3	62,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	3 058,1	3 058,1	–	2 924,7	2 924,7
Total	1 005,2	8 030,8	9 036,0	1 076,4	7 199,0	8 275,4

13.1.1 Titres disponibles à la vente

Les mouvements s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2016	**138,3**
Acquisitions	18,8
Cessions (valeur comptable cédée)	(3,9)
Variation de juste valeur enregistrée en capitaux propres	0,1
Variation de juste valeur enregistrée en résultat	(0,9)
Variations de périmètre, change et divers	(25,3)
Au 31 décembre 2017	**127,1**

La valeur des titres disponibles à la vente détenus par le Groupe s'élève à 127,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 qui se répartit entre 23,6 millions d'euros de titres cotés et 103,5 millions d'euros de titres non cotés (respectivement 24,2 millions d'euros et 114,1 millions d'euros en 2016).

13.1.1.1 Gains et pertes enregistrés en capitaux propres et en résultat sur les titres disponibles à la vente

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres et en résultat sur les titres disponibles à la vente sont les suivants :

(en millions d'euros)		Évaluation ultérieure à l'acquisition			
	Dividendes	Var. de juste valeur	Effet de change	Perte de valeur	Résultat de cession
Capitaux propres[a]		0,1	–		
Résultat	5,0	–		(0,9)	(0,3)
Total au 31 décembre 2017	5,0	0,1		(0,9)	(0,3)
Capitaux propres[a]		(1,8)	–		
Résultat	7,9	–		(2,3)	3,2
Total au 31 décembre 2016	7,9	(1,8)		(2,3)	3,2

(a) Hors effet d'impôt.

13.1.1.2 Examen des titres disponibles à la vente dans le cadre des tests de perte de valeur

Le Groupe examine la valeur des différents titres disponibles à la vente afin de déterminer au cas par cas, et compte tenu du contexte du marché, s'il y a lieu de comptabiliser des pertes de valeur.

Pour les titres cotés, parmi les éléments pris en considération, le Groupe estime qu'une baisse du cours de plus de 50 % en dessous du coût historique ou qu'une baisse du cours en dessous du coût historique pendant plus de 12 mois consécutifs sont des indices de perte de valeur.

13.1.2 Prêts et créances au coût amorti

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs)	**728,6**	**136,6**	**865,2**	**739,9**	**139,4**	**879,3**
Prêts aux sociétés affiliées[a]	214,6	98,4	313,0	229,7	91,6	321,4
Autres créances au coût amorti	100,7	28,3	129,0	89,9	27,4	117,3
Créances de concessions	412,6	9,8	422,4	419,4	20,3	439,6
Créances de location financement	0,7	0,1	0,8	0,9	0,1	1,0
Clients et autres débiteurs	**–**	**4 689,7**	**4 689,7**	**–**	**4 041,4**	**4 041,4**
Total	**728,6**	**4 826,3**	**5 554,9**	**739,9**	**4 180,8**	**4 920,7**

(a) Ce poste comprend notamment des prêts sur sociétés mises en équivalence et non consolidées pour un montant de 281,8 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 285,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les dépréciations et pertes de valeur sur prêts et créances au coût amorti sont présentées ci-dessous :

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation & Perte de valeur	Net	Brut	Dépréciation & Perte de valeur	Net
Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs)	962,9	(97,7)	865,2	1 051,2	(171,9)	879,3
Clients et autres débiteurs	4 997,6	(307,9)	4 689,7	4 358,1	(316,7)	4 041,4
Total	**5 960,5**	**(405,6)**	**5 554,9**	**5 409,3**	**(488,6)**	**4 920,7**

Les informations relatives à l'antériorité des créances échues non dépréciées et au suivi du risque de contrepartie sur les prêts et créances au coût amorti (y compris les créances clients et autres débiteurs) sont présentées en Note 14.2 « Risque de contrepartie ».

Les gains et pertes nets enregistrés en résultat sur les prêts et créances au coût amorti sont les suivants (y compris créances clients) :

		Évaluation ultérieure à l'acquisition	
(en millions d'euros)	Intérêts	Effet de change	Perte de valeur
Au 31 décembre 2016	73,8	3,5	(56,5)
Au 31 décembre 2017	58,5	(4,3)	(41,9)

Clients et autres débiteurs

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients sont comptabilisées à leur juste valeur ce qui dans la plupart des cas correspond à leur valeur nominale. Une perte de valeur est constituée en fonction du risque de non-recouvrement.

La valeur nette comptable inscrite dans l'état de situation financière représente une bonne évaluation de la juste valeur.

13.1.3 Actifs financiers évalués à la juste valeur

Ce poste est constitué des instruments financiers dérivés ainsi que des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat hors dérivés et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Instruments financiers dérivés	**149,5**	**89,5**	**239,0**	**198,2**	**31,2**	**229,4**
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette (cf. Note 13.3.1)	136,0	58,3	194,3	175,8	1,8	177,6
Instruments financiers dérivés relatifs aux matières premières (cf. Note 14.1.1.2)	–	0,4	0,4	–	1,1	1,1
Instruments financiers dérivés relatifs aux autres éléments[a]	13,5	30,8	44,3	22,4	28,3	50,7
Actifs financiers a la juste valeur par résultat hors dérivés	**–**	**56,9**	**56,9**	**–**	**62,3**	**62,3**
Actifs financiers qualifiant à la juste valeur par résultat (cf. Note 13.3.1)	–	56,9	56,9	–	62,3	62,3
Total	149,5	146,4	295,9	198,2	93,5	291,7

(a) Comprend notamment les instruments financiers dérivés :
- de couverture d'investissement net pour 0,9 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 9,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- de la part taux futur des instruments dérivés relatifs à la dette nette, non qualifiés de couverture, pour 5,0 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les instruments dérivés sur matières premières et les instruments dérivés sur dettes et autres sont mis en place dans le cadre de la politique de gestion du risque du Groupe et sont analysés dans la Note 14.1.1.

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat (hors dérivés) correspondent essentiellement à des titres d'OPCVM et à des bons moyen terme négociables (BMTN) ; ils sont inclus dans le calcul de l'endettement financier net du Groupe (se reporter à la Note 13.3).

Le résultat enregistré sur l'ensemble des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat au 31 décembre 2017 est de 0,4 million d'euros.

13.1.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La politique de gestion des risques financiers est présentée dans la Note 14.

La « trésorerie et équivalents de trésorerie » s'élève à 3 058,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 2 924,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Ce poste comprend essentiellement des dépôts à terme pour 600,2 millions d'euros contre 657,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 et des disponibilités pour 2 402,5 millions d'euros contre 2 213,5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, les disponibilités soumises à restriction s'élèvent à 19,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le résultat enregistré sur la « trésorerie et équivalents de trésorerie » au 31 décembre 2017 s'établit à 28,1 millions d'euros contre 41,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

13.1.5 Actifs financiers donnés en garantie

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actifs financiers donnés en garantie	103,1	141,3

13.2 Passifs financiers

Les passifs financiers sont comptabilisés soit :

- en « passifs au coût amorti » pour les dettes financières, les dettes fournisseurs et autres créanciers, et les autres passifs financiers ;
- en « passifs évalués à la juste valeur » pour les instruments financiers dérivés.

Les différents passifs financiers au 31 décembre 2017, ainsi que leur ventilation entre leur part « non courante » et « courante » sont présentés dans le tableau ci-après :

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes financières	9 760,6	2 004,4	11 765,0	8 665,5	2 499,8	11 165,3
Instruments financiers dérivés	26,4	38,3	64,7	45,6	62,8	108,4
Fournisseurs et autres créanciers	–	3 713,5	3 713,5	–	3 063,6	3 063,6
Autres passifs financiers	43,1	–	43,1	10,4	–	10,4
Total	**9 830,1**	**5 756,2**	**15 586,3**	**8 721,5**	**5 626,2**	**14 347,7**

13.2.1 Dettes financières

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Emprunts obligataires	9 135,0	210,5	9 345,5	7 641,7	431,5	8 073,2
Titres négociables à court terme	–	400,0	400,0	–	764,0	764,0
Tirages sur facilités de crédit	26,5	46,0	72,5	46,5	44,4	90,9
Emprunts sur location financement	74,9	74,2	149,1	150,0	49,0	199,0
Autres emprunts bancaires	428,5	276,0	704,5	670,6	119,8	790,4
Autres emprunts	98,6	41,5	140,1	111,4	115,7	227,1
Emprunts (montants bruts)	**9 763,5**	**1 048,2**	**10 811,7**	**8 620,2**	**1 524,4**	**10 144,6**
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	–	824,6	824,6	–	845,4	845,4
Encours des dettes financières	**9 763,5**	**1 872,8**	**11 636,3**	**8 620,2**	**2 369,8**	**10 990,0**
Impact du coût amorti	(77,6)	131,6	54,0	(69,0)	125,5	56,5
Impact de la couverture de juste valeur	74,7	–	74,7	114,3	4,5	118,8
Dettes financières	**9 760,6**	**2 004,4**	**11 765,0**	**8 665,5**	**2 499,8**	**11 165,3**

La juste valeur des dettes financières s'élève au 31 décembre 2017 à 12 864,3 millions d'euros pour une valeur nette comptable de 11 765,0 millions d'euros (se reporter pour le détail en Note 13.4.2).

Les dettes financières sont analysées dans la Note 13.3 « Endettement financier net ».

Les variations par flux des dettes financières sont présentées ci-après :

			Flux non cash				
(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Flux cash	Effet change	Variation de périmètre	Variation de juste valeur et coût amorti	Divers	31 décembre 2017
Emprunts obligataires	8 073,2	1 430,1	(157,7)	–	–	(0,1)	9 345,5
Titres négociables à court terme	764,0	(364,0)	–	–	–	–	400,0
Tirages sur facilités de crédit	90,9	(11,6)	(0,1)	–	–	(6,7)	72,5
Emprunts sur location financement	199,0	(143,5)	(1,7)	(0,3)	–	95,6	149,1
Autres emprunts bancaires	790,4	(62,8)	(44,5)	20,3	–	1,1	704,5
Autres emprunts	227,1	(87,0)	(16,3)	35,4	–	(19,1)	140,1
Emprunts (montants bruts)	**10 144,6**	**761,2**	**(220,3)**	**55,4**	**–**	**70,8**	**10 811,7**
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie[a]	845,4	(200,5)	0,1	172,4	–	7,2	824,6
Encours des dettes financières	**10 990,0**	**560,7**	**(220,2)**	**227,8**	**–**	**78,0**	**11 636,3**
Impact du coût amorti	56,5	(29,4)	(3,6)	0,1	20,9	9,5	54,0
Impact de la couverture de juste valeur	118,8	–	–		(44,1)	–	74,7
Dettes financières	**11 165,3**	**531,4**	**(223,9)**	**227,9**	**(23,2)**	**87,5**	**11 765,0**

(a) Dont effet périmètre de 174,5 millions d'euros sur l'ancien programme de titrisation des créances chez GE repris par SUEZ WTS lors de l'acquisition de GE Water.

13.2.2 Instruments financiers dérivés (y compris matières premières)

Les instruments financiers dérivés au passif sont évalués à leur juste valeur et s'analysent comme suit :

				31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Non courant	Courant	Total
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette	5,7	11,3	17,0	5,5	35,3	40,8
Instruments financiers dérivés relatifs aux matières premières	–	3,9	3,9	–	2,3	2,3
Instruments financiers dérivés relatifs aux autres éléments[a]	20,7	23,1	43,8	40,1	25,2	65,3
Total	26,4	38,3	64,7	45,6	62,8	108,4

(a) Comprend notamment les instruments financiers dérivés :
- de la part taux futur des instruments dérivés relatifs à la dette nette, qualifiés de couverture de flux de trésorerie, pour 15,1 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 22,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- de couverture de taux de maturité 8 ans avec des départs différés en 2018, qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour un montant de 8,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 10,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, il n'y a plus de couverture d'investissement net, contre 10,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Ces instruments sont mis en place dans le cadre de la politique de gestion du risque du Groupe et sont analysés en Note 14.

13.2.3 Fournisseurs et autres créanciers

(en millions d'euros)	[illegible] 2017	31 décembre 2016
Fournisseurs	3 391,6	2 788,7
Dettes sur immobilisations	321,9	274,9
Total	3 713,5	3 063,6

La valeur comptable inscrite dans l'état de situation financière représente une bonne évaluation de la juste valeur.

13.2.4 Autres passifs financiers

(en millions d'euros)	[illegible] 2017	31 décembre 2016
Dettes sur acquisition de titres	7,6	9,5
Autres passifs financiers[a]	35,5	0,9
Total	43,1	10,4

(a) Dont 34,6 millions d'euros en 2017 liés au financement de l'extension d'un centre d'enfouissement en Australie.

13.3 Endettement financier net

13.3.1 Endettement financier net par nature

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Encours des dettes financières	9 763,5	1 872,8	11 636,3	8 620,2	2 369,8	10 990,0
Impact du coût amorti [a]	(77,6)	131,6	54,0	(69,0)	125,5	56,5
Impact de la couverture de juste valeur [b]	74,7	–	74,7	114,3	4,5	118,8
Dettes financières	**9 760,6**	**2 004,4**	**11 765,0**	**8 665,5**	**2 499,8**	**11 165,3**
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette au passif [c]	5,7	11,3	17,0	5,5	35,3	40,8
Dette brute	**9 766,3**	**2 015,7**	**11 782,0**	**8 671,0**	**2 535,1**	**11 206,1**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat hors dérivés	–	(56,9)	(56,9)	–	(62,3)	(62,3)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	–	(3 058,1)	(3 058,1)	–	(2 924,7)	(2 924,7)
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette à l'actif [c]	(136,0)	(58,3)	(194,3)	(175,8)	(1,8)	(177,6)
Trésorerie active	**(136,0)**	**(3 173,3)**	**(3 309,3)**	**(175,8)**	**(2 988,8)**	**(3 164,6)**
Endettement financier net	**9 630,3**	**(1 157,6)**	**8 472,7**	**8 495,2**	**(453,7)**	**8 041,5**
Encours des dettes financières	9 763,5	1 872,8	11 636,3	8 620,2	2 369,8	10 990,0
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat hors dérivés	–	(56,9)	(56,9)	–	(62,3)	(62,3)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	–	(3 058,1)	(3 058,1)	–	(2 924,7)	(2 924,7)
Endettement net hors coût amorti et effets des instruments financiers dérivés	**9 763,5**	**(1 242,2)**	**8 521,3**	**8 620,2**	**(617,2)**	**8 003,0**

(a) Ce poste comprend les intérêts courus non échus sur la dette financière brute ainsi que les primes et frais de mise en place des emprunts restant à amortir.
(b) Ce poste correspond à la revalorisation de la composante taux des dettes couvertes dans le cadre d'une stratégie de couverture de juste valeur.
(c) Il s'agit de la juste valeur des instruments dérivés relatifs à la dette, qualifiés ou non de couverture.

La baisse de la part courante de l'encours des dettes financières au 31 décembre 2017 s'explique principalement par :

- le remboursement de l'emprunt obligataire émis par SUEZ arrivant à maturité en janvier 2017 pour un montant de 200 millions d'euros ;
- le remboursement d'un placement privé émis en 2009 arrivant à maturité le 12 octobre 2017 pour un montant de 150 millions d'euros ;
- la baisse de l'encours de titres négociables à court terme pour un montant de 364 millions d'euros.

L'augmentation de la part non courante de l'encours des dettes financières au 31 décembre 2017 s'explique notamment par les opérations présentées en Note 13.3.3.

La sensibilité de la dette (y compris instruments financiers dérivés de taux d'intérêt et de change) au risque de taux et de change est présentée en Note 14.

13.3.2 Émissions de Titres Super Subordonnés à durée indéterminée

Après l'annonce, le 8 mars 2017, du projet d'acquisition de GE Water & Process Technologies aux côtés de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), SUEZ a procédé le 19 avril 2017 à une émission de Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée (« TSSDI ») pour un montant de 600 millions d'euros portant un coupon initial fixe de 2,875 %.

Comme pour les précédentes émissions de TSSDI encore en vie (émissions de 2014 et 2015), cette nouvelle ligne n'est pas comptabilisée dans l'endettement financier puisqu'elle réunit les conditions prévues par IAS 32 pour être comptabilisée en capitaux propres (Voir Note 2.3 du présent chapitre).

13.3.3 Émissions obligataires et émissions de titres négociables à court terme

Après l'annonce, le 8 mars 2017, du projet d'acquisition de GE Water & Process Technologies aux côtés de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), SUEZ a procédé, dans le cadre de son programme EMTN, le 27 mars 2017 à deux émissions obligataires pour un montant total de 1 200 millions d'euros :

- 500 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2025, assortis d'un coupon annuel fixe de 1,00 % ; et
- 700 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2029, assortis d'un coupon annuel fixe de 1,50 %.

SUEZ a également procédé le 13 septembre 2017 à une émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros portant un coupon de 1,625 % à échéance du 21 septembre 2032.

SUEZ dispose d'un programme de titres négociables à court terme (« TNCT », anciennement « billets de trésorerie »). Au 31 décembre 2017, l'encours de TNCT est de 400 millions d'euros.

Les TNCT sont comptabilisés en dette financière courante. Cependant, la politique du Groupe est d'adosser l'ensemble des TNCT à des lignes de crédit confirmées disponibles. Ainsi, le refinancement des TNCT est assuré même en cas de fermeture du marché monétaire.

Au 31 décembre 2017, l'encours de TNCT était entièrement couvert par des lignes de crédit confirmées disponibles à plus d'un an.

13.3.4 Titrisation de créances

Description de l'opération

En 2012, SUEZ a mis en place un programme de cession de créances commerciales à un fonds commun de titrisation (FCT).

Ce programme dit « déconsolidant » concerne les cédantes des périmètres SUEZ RV France, SUEZ Haz Waste, SUEZ Nederland, SUEZ Recycling and Recovery UK et SUEZ Deutschland.

En avril 2017, le contrat a été renouvelé pour 5 ans et le périmètre du portefeuille des créances cédées a été modifié : sortie du cédant SUEZ R&R UK, entrée de nouveaux cédants français issus du pôle OSIS de SUEZ RV France.

Le programme de cession de créances commerciales ou titrisation de créances a pour objectif de procéder à des cessions dites « déconsolidantes », au sens d'IAS 39.

Les principales caractéristiques de l'opération sont les suivantes :

a) un compartiment dédié aux créances du Groupe est créé au sein d'un fonds commun de titrisation (FCT) ;

b) le FCT utilisé dans le programme finance le compartiment au moyen de l'émission de trois types d'instruments :

- des parts dites « senior », émises sur les marchés au moyen d'un conduit dédié,
- un dépôt dit « mezzanine », souscrit par le Groupe,
- des parts dites « subordonnées », souscrites par un investisseur ayant pris part au programme et contractualisé son implication avec le Groupe ;

c) ces parts sont ici présentées par ordre de priorité de paiement relativement les unes aux autres ; les parts « senior » sont ainsi les premières à être remboursées, et les parts « subordonnées » les dernières ;

d) les filiales concernées du Groupe sont en charge du recouvrement des créances cédées en contrepartie d'une rémunération.

Les cessions de créances par les filiales du Groupe se font à leur valeur nominale, diminuée d'une décote qui sert à couvrir le coût de financement des créances, le risque de retard de paiement et le risque de crédit.

Les principaux engagements du Groupe vis-à-vis du FCT sont les suivants :

e) constitution d'un dépôt de garantie rémunéré au profit du compartiment dont l'objet est de couvrir, après épuisement des éventuelles réserves du FCT et des parts « subordonnées », les défauts et retards de paiements éventuels des créances cédées excédant le montant estimé lors de la cession et facturé au travers de la décote appliquée au prix de cession, dans la limite d'un montant maximum déterminé (*Cash Collateral* 1 ou CC1) ; ce dépôt est effectué dès le lancement de l'opération et correspond au dépôt « mezzanine » présenté ci-avant ;

f) constitution d'un dépôt de garantie rémunéré au profit du compartiment destiné à garantir la bonne exécution de l'ensemble des obligations financières des entités du Groupe parties à l'opération, à hauteur d'un montant maximum déterminé (*Cash Collateral* 2 ou CC2) ; ce dépôt est effectué uniquement en cas de déclenchement de certains événements ou *triggers* liés à la dégradation de la notation de SUEZ ou au non-respect par le Groupe de ses obligations contractuelles. Au 31 décembre 2017, ce dépôt de garantie n'a pas été constitué ;

g) option, pour toutes les filiales du Groupe, de demander conjointement le rachat à la juste valeur des créances détenues par le compartiment sous forme d'une seule et unique transaction, en cas d'amortissement du programme, prévu (au terme des 5 ans) ou accéléré et ce après accord des porteurs de parts « subordonnées ». À ce jour, il n'est pas prévu d'amortissement accéléré du programme avant sa date de maturité ;

h) émission d'une garantie au titre du risque de modification des dispositions fiscales ;

i) conservation par chaque filiale du Groupe de la gestion et du recouvrement des créances qu'elle a cédées au compartiment ; à cet effet, une convention de gestion et de recouvrement est signée notamment par chacune des filiales agissant en qualité de recouvreur et le compartiment, cette prestation étant rémunérée par le FCT.

Le Groupe reste exposé aux risques liés aux créances cédées dans la limite des dépôts de garantie.

Toutefois, la décote constatée lors des cessions et le dimensionnement de la part « subordonnée » permettent d'absorber la quasi-totalité des pertes éventuelles du compartiment. La probabilité que le dépôt « mezzanine » puisse être atteint est très faible. Enfin, ce sont les porteurs des parts « subordonnées » qui bénéficient de la quasi-totalité des avantages au travers de l'octroi du boni de liquidation.

Comptabilisation de l'opération

Le compartiment du FCT n'est pas contrôlé par le Groupe et n'est par conséquent pas consolidé.

Selon IAS 39 et sur la base des termes du programme et des analyses quantitatives mises en œuvre, le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances cédées. Les créances cédées dans le cadre du programme sont donc intégralement décomptabilisées de l'état de situation financière consolidé du Groupe.

Le résultat de cession de ces créances, matérialisé par la décote appliquée, est enregistré au compte de résultat en charges financières (cf. Note 6).

Le dépôt de garantie versé correspondant aux parts « mezzanine » souscrites par le Groupe est présenté sur la ligne « Prêts et créances au coût amorti » dans l'état de situation financière consolidé du Groupe. Sa rémunération est enregistrée au compte de résultat, en produits financiers (cf. Note 6).

La rémunération des services rendus au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées est comptabilisée en compte de résultat, en produits financiers (cf. Note 6).

Données chiffrées au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)

Total des créances cédées sur la période	2 452,1	
Résultat de cession sur la période	(18,3)	(B)
Rémunération perçue au titre du CC1 sur la période	0,7	(C)
Rémunération des services rendus au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées sur la période	**10,8**	**(D)**
Encours des créances transférées en date de clôture	447,4	(A)
Valeur comptable du CC1 en date de clôture	36,0	(E)
Juste valeur du CC1	36,0	
Valeur comptable du CC2	(a)	
Maturité résiduelle du CC1	50	mois
Impact des cessions de créances déconsolidantes au sens IAS 39 sur l'endettement financier net	**404,6**	**(A) + (B) + (C) + (D) - (E)**

(a) Aucun dépôt de garantie dit « CC2 » n'a été réalisé à fin décembre 2017, le versement de ce dernier étant soumis aux conditions décrites plus haut.

13.3.5 Variation de l'endettement financier net

L'endettement financier net a augmenté de 431,2 millions d'euros au cours de l'année 2017.

Les principaux évènements qui ont généré une augmentation de la dette financière nette sont les suivants :

- l'acquisition des entités de GE Water :
  - montant global de l'investissement (A) de 2 902,6 millions d'euros ;
  - augmentation de capital de SUEZ effectuée le 24 mai 2017, nette de frais (B) pour 745,6 millions d'euros ;
  - émission de titres super subordonnés du 19 avril 2017, nette de frais (C) pour 597,7 millions d'euros ;
  - apport en numéraire de 668,2 millions d'euros par CDPQ au capital de SWTS (D), en rémunération duquel CDPQ reçoit 30 % du capital de SWTS ;
  - Net financé par dette : (A) – (B) – (C) – (D) = 891,1 millions d'euros.
- le paiement des dividendes versés en numéraire aux actionnaires de SUEZ pour un montant de 366,6 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes versés en numéraire aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de 218,8 millions.

Les opérations qui ont généré une baisse de l'endettement financier net sont essentiellement les suivantes :

- la cession de 9,1 % d'Aquasure pour 98,7 millions d'euros ;
- le remboursement de la taxe de 3 % sur les distributions de 53,1 millions d'euros, perçues sur les années 2013 à 2017 ;
- l'opération de cession escompte sans recours des créances de CICE (Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi) pour les exercices 2016 et 2017 a réalisé, pour 76,7 millions d'euros ;
- l'augmentation de capital réservée aux salariés nette de frais réalisée le 19 décembre 2017 pour 117,9 millions d'euros ;
- les variations de change pour 364,3 millions d'euros, principalement lié à la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro pour 220 millions d'euros ;
- l'excédent de trésorerie pour 448,4 millions d'euros.

13.3.6 Ratio d'endettement

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Endettement financier net	8 472,7	8 041,5
Total capitaux propres	9 066,0	7 365,8
Ratio d'endettement	**93,5 %**	**109,2 %**

13.4 Juste valeur des instruments financiers par niveau

13.4.1 Actifs financiers

Titres disponibles à la vente

Les titres cotés sont comptabilisés dans les états de situations financières consolidés à leur juste valeur pour 23,6 millions d'euros au 31 décembre 2017. Leurs justes valeurs déterminées en fonction des cours de bourse à cette date sont de niveau 1.

Les titres non cotés, dont la juste valeur s'élève à 103,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 sont évalués à partir de modèles d'évaluation basés principalement sur les dernières transactions, l'actualisation des dividendes ou flux de trésorerie et la valeur de l'actif net (juste valeur de niveau 3).

Au 31 décembre 2017, la variation des titres disponibles à la vente de niveau 3 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2016	**114,1**
Acquisitions	18,8
Cessions (valeur comptable cédée)	(3,9)
Variation de juste valeur enregistrée en capitaux propres	0,1
Variation de juste valeur enregistrée en résultat	(0,9)
Variations de périmètre, change et divers	(24,7)
Au 31 décembre 2017	1[illegible]

La valeur nette des titres non cotés ne constitue pas un montant homogène significatif susceptible d'être présenté séparément.

Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs)

Les prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs), dont la valeur comptable au 31 décembre 2017 s'élève à 865,2 millions d'euros, peuvent comporter des éléments entrant dans une relation de couverture de juste valeur. Au 31 décembre 2017, aucune couverture n'a été mise en place.

Instruments financiers dérivés

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisé par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques, comporte principalement des *swaps* de taux et de change, des options de change, ainsi que des achats et ventes à terme de devises. Il est comptabilisé à sa juste valeur au 31 décembre 2017 pour 239,0 millions d'euros. La juste valeur de la quasi-totalité de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables. Ces instruments sont présentés en niveau 2.

Actifs financiers évalues à la juste valeur par résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat, dont le montant au 31 décembre 2017 s'élève à 56,9 millions d'euros sont considérés être de niveau 2. En effet, leur juste valeur est déterminée à partir de données observables.

13.4.2 Passifs financiers

La juste valeur des dettes financières et des instruments financiers positionnés au passif se répartit de la manière suivante entre les différents niveaux de juste valeur (la définition des niveaux de juste valeur est présentée en Note 1.5.10.3) :

	décembre 2[illegible]				31 décembre 2016			
(en millions d'euros)	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dettes financières	**12 864,3**	**7 716,4**	**5 147,9**		**12 404,3**	**6 556,4**	**5 847,9**	
Instruments financiers dérivés	**64,7**		**64,7**		**108,4**		**108,4**	
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette	17,0		17,0		40,8		40,8	
Instruments financiers sur les matières premières	3,9		3,9		2,3		2,3	
Instruments financiers dérivés relatifs aux autres éléments	43,8		43,8		65,3		65,3	
Total	12 929,0	7 716,4	5 212,6	-	[illegible]	6 556,4	5 956,3	-

Dettes financières

Seuls les emprunts obligataires cotés émis par SUEZ sont présentés dans ce tableau en niveau 1. Les autres emprunts obligataires sont présentés dans ce tableau en niveau 2. La totalité de ces emprunts est évaluée notamment en tenant compte du risque de taux (composante taux d'intérêt) ; leur juste valeur est déterminée sur la base de données observables.

Instruments financiers dérivés

Se reporter à la description de la Note 13.4.1 pour justifier le niveau de juste valeur.

13.5 Compensation des instruments financiers dérivés actifs et passifs

Au 31 décembre 2017, comme au 31 décembre 2016, le Groupe n'opère pas de compensation comptable de passifs financiers dans son état de situation financière. Par ailleurs, SUEZ souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de première catégorie dans le cadre de conventions qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Ces accords de compensation conditionnels ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des instruments dérivés actifs et passifs dans son état de situation financière. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir au titre d'IFRS 7 sur la compensation :

	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
	Instruments financiers dérivés relatifs à la dette et aux autres éléments		Instruments financiers dérivés relatifs aux matières premières		Instruments financiers dérivés relatifs à la dette et aux autres éléments		Instruments financiers dérivés relatifs aux matières premières	
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Montant brut[a]	238,7	(60,8)	0,4	3,9	228,3	(106,1)	1,1	(2,3)
Montant après compensation	**215,2**	**(37,3)**	**0,4**	**3,9**	191,3	(69,1)	0,0	(1,2)

(a) Montants bruts des actifs et passifs financiers comptabilisés.

Note 14 Gestion des risques liés aux instruments financiers

Le Groupe utilise principalement des dérivés pour couvrir son exposition aux risques de marché. La gestion des risques financiers est présentée dans le chapitre 4 « Facteurs de risque » du Document de Référence.

14.1 Risques de marché

14.1.1 Risque de marché sur matières premières

14.1.1.1 Opération de couverture

Le Groupe engage des opérations de couverture de flux de trésorerie *(cash flow hedge)* sur les carburants telles que définies par IAS 39, en utilisant les instruments dérivés proposés sur les marchés de gré à gré, qu'ils soient fermes ou optionnels, mais toujours réglés en cash. L'objectif du Groupe est de se prémunir contre les évolutions défavorables des prix de marché pouvant en particulier affecter ses coûts d'approvisionnement.

14.1.1.2 Juste valeur des instruments financiers dérivés sur matières premières

Les justes valeurs des instruments financiers dérivés sur matières premières aux 31 décembre 2017 et 2016 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
	Actifs		Passifs		Actifs		Passifs	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Couverture de flux de trésorerie	0,4	–	3,9	–	1,1	–	2,3	–
Total	**0,4**	**–**	**3,9**	**–**	1,1	–	2,3	–

Par type de matières premières, la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie se détaille comme suit :

	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
	Actifs		Passifs		Actifs		Passifs	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Électricité	**–**	**–**	**3,9**	**–**	**–**	**–**	**2,3**	**–**
Swaps	–	–	3,9	–	–	–	2,3	–
Pétrole	**0,4**	**–**	**–**	**–**	**1,1**	**–**	**–**	**–**
Swaps	0,4	–	–	–	1,1	–	–	–
Total	**0,4**	**–**	**3,9**	**–**	1,1	–	2,3	–

14.1.2 Risque de change

Les filiales du Groupe opèrent principalement localement et dans leur devise, l'exposition du Groupe au risque de transaction associé aux achats et ventes est donc limitée.

Le risque de conversion est essentiellement concentré sur les participations détenues aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Chili, en Chine et en Australie. En matière d'investissement dans des devises n'appartenant pas à la zone Euro, la politique de couverture du Groupe consiste à créer des passifs libellés dans la devise des flux de trésorerie générés par ces actifs en fonction de différents indicateurs internes et externes.

Parmi les instruments de couverture utilisés, la souscription d'emprunts dans la devise considérée constitue la couverture la plus naturelle. Le Groupe utilise également des produits dérivés de change (*swaps* de change, *cross currency swaps*...) qui permettent de créer synthétiquement des dettes en devises.

14.1.2.1 Instruments financiers par devises

La ventilation par devises de l'encours des dettes financières et de l'endettement financier net, avant et après prise en compte des instruments dérivés de couverture de taux et de change, est présentée dans les tableaux ci-dessous :

Encours des dettes financières

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
(en %)	Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés	Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés
Zone EUR	75 %	52 %	73 %	59 %
Zone USD	7 %	22 %	7 %	16 %
Zone GBP	3 %	4 %	3 %	4 %
CLP (Peso chilien)	11 %	11 %	12 %	12 %
HKD (Dollar de Hong-Kong)	1 %	6 %	2 %	4 %
Autres devises	3 %	5 %	3 %	5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Endettement financier net

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
(en %)	Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés	Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés
Zone EUR	77 %	44 %	72 %	53 %
Zone USD	7 %	27 %	9 %	21 %
Zone GBP	3 %	5 %	4 %	4 %
CLP (Peso chilien)	14 %	14 %	15 %	15 %
HKD (Dollar de Hong-Kong)	1 %	8 %	– 3 %	1 %
Autres devises	– 2 %	2 %	3 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

14.1.2.2 Analyse de sensibilité au risque de change

L'analyse de sensibilité a été établie sur la situation de l'endettement financier net (y compris instruments financiers dérivés), et des dérivés qualifiés de couverture d'investissement net à la date de clôture.

Pour le **risque de change**, le calcul de sensibilité consiste à évaluer l'impact dans les comptes consolidés d'une variation de cours de change de plus ou moins 10 % par rapport aux cours de clôture.

Impact sur le résultat au risque de change après impact des dérivés de change

Une variation des cours de change des devises contre euro n'a d'impact en résultat que sur les actifs et passifs libellés dans une autre devise que la devise de reporting des sociétés les portant à leur état de situation financière et dans la mesure où ces actifs et passifs n'ont pas été qualifiés de couverture d'investissement net. Une variation uniforme de plus ou moins 10 % des devises contre euro générerait un gain ou une perte de 2,4 millions d'euros.

Impact sur les capitaux propres après prise en compte des dérivés de change

Pour les passifs financiers (dettes et dérivés) qualifiés de couverture d'investissement net, une variation uniforme de plus ou moins 10 % des devises contre euro générerait un impact négatif ou positif en capitaux propres de 0,6 million d'euros. Cette variation est compensée par un effet de sens inverse sur l'investissement net en devises couvertes.

14.1.3 Risque de taux d'intérêt

L'objectif du Groupe est de réduire son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat.

La politique du Groupe est d'opérer une diversification des références de taux de la dette nette entre taux fixe et taux variable. L'objectif est de disposer d'une répartition équilibrée entre les différentes références de taux à horizon moyen terme (5 à 15 ans), la répartition pouvant évoluer en fonction du contexte de marché.

Ainsi, le Groupe a recours à des instruments de couverture (notamment à des *swaps*), afin de se protéger des augmentations de taux d'intérêt dans les devises dans lesquelles l'endettement a été souscrit.

L'exposition du Groupe au risque de taux est gérée de manière centralisée et est revue régulièrement (en général sur une base mensuelle) lors du Comité de Trésorerie. Toute modification substantielle de la structure de taux fait l'objet d'une approbation préalable du Management.

Le coût de la dette du Groupe est sensible à l'évolution des taux pour toutes les dettes indexées sur des taux variables. Le coût de la dette du Groupe est également impacté par la variation de valeur de marché des instruments financiers dérivés non documentés comme couverture en IAS 39.

Les principales expositions de taux d'intérêt résultent, pour le Groupe, des financements en euro, en dollar américain, en livre sterling, en peso chilien et en dollar de Hong Kong qui représentent 98 % de l'endettement net au 31 décembre 2017.

14.1.3.1 Instruments financiers par type de taux

La ventilation par type de taux de l'encours des dettes financières et de l'endettement financier net avant et après prise en compte des instruments dérivés de couverture, est présentée dans les tableaux ci-dessous :

Encours des dettes financières

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
(en %)	Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés	Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés
Variable	16 %	30 %	24 %	36 %
Fixe	75 %	61 %	66 %	54 %
Fixe indexé à l'inflation	9 %	9 %	10 %	10 %
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Endettement financier net

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
(en %)	Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés	Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés
Variable	– 17 %	2 %	– 7 %	11 %
Fixe	105 %	86 %	94 %	76 %
Fixe indexé à l'inflation	12 %	12 %	13 %	13 %
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

La dette indexée à l'inflation correspond exclusivement à des titres émis par Aguas Andinas au Chili. Il s'agit d'emprunts obligataires à taux fixe en Unidad de Fomento (unité monétaire chilienne ajustée de l'inflation).

14.1.3.2 Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

L'analyse de sensibilité a été établie sur la base de la situation de l'endettement net (y compris instruments financiers ayant une composante de taux d'intérêt) à la date de clôture.

Pour le **risque de taux d'intérêt**, la sensibilité consiste à calculer l'impact d'une variation des taux de plus ou moins 1 % par rapport aux taux d'intérêt en vigueur à la date de clôture.

Impact sur le résultat
après prise en compte des dérivés de taux

(voir Note 1.5.10.3)

Une variation de plus ou moins 1 % des taux d'intérêt court terme (uniforme pour toutes les devises) sur le nominal de la dette nette à taux variable, y compris la dette indexée à l'inflation, et les jambes à taux variable des dérivés, générerait sur la charge nette d'intérêt, une perte ou un gain de 3,2 millions d'euros.

Une augmentation de 1 % de l'ensemble des courbes de taux d'intérêt (identique pour toutes les devises) générerait, en compte de résultat, une perte de 1,4 million d'euros liée à la variation de juste valeur des dérivés non documentés. Une diminution de 1 % des taux d'intérêt générerait *a contrario* un gain de 1,5 million d'euros.

Impact sur les capitaux propres
après prise en compte des dérivés de taux

Une augmentation de 1 % de l'ensemble des courbes de taux d'intérêt (identique pour toutes les devises) générerait, sur les capitaux propres, un gain de 27,4 millions d'euros lié à la variation de juste valeur des dérivés documentés en couverture de flux de trésorerie comptabilisée dans les états de situations financières. *A contrario*, une diminution de 1 % générerait une perte de 30,7 millions d'euros.

La dissymétrie de l'impact est liée au faible niveau des taux court terme (inférieurs à 1 %) applicables à un certain nombre d'actifs et passifs financiers.

14.1.4 Couverture du risque de change ou de taux d'intérêt

Les justes valeurs et montants notionnels des instruments financiers dérivés de couverture du risque de change et de taux d'intérêt sont présentés ci-après :

Dérivés de change

	31 décembre 2016		31 décembre 2016	
(en millions d'euros)	Total valeur de marché	Total nominal	Total valeur de marché	Total nominal
Couverture de juste valeur	(0,2)	391,8	(1,2)	629,7
Couverture des flux de trésorerie	(0,3)	11,7	4,0	68,2
Couverture d'investissement net	0,3	34,9	(1,1)	1 335,8
Dérivés non qualifiés de couverture	70,5	3 425,4	(7,0)	1 786,1
Total	70,3	3 863,8	(5,3)	3 819,8

Dérivés de taux

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
(en millions d'euros)	Total valeur de marché	Total nominal	Total valeur de marché	Total nominal
Couverture de juste valeur	106,6	1 700,0	147,4	1 550,0
Couverture des flux de trésorerie	(12,2)	55,5	(17,9)	400,0
Dérivés non qualifiés de couverture	(3,1)	143,7	(4,5)	146,8
Total	91,3	1 899,2	125,0	2 096,8

Les valeurs de marché présentées ci-dessus sont de signe positif dans le cas d'un actif, et de signe négatif dans le cas d'un passif.

Le Groupe qualifie de couverture de juste valeur les instruments dérivés de change adossés aux engagements fermes libellés en devises, ainsi que les opérations de variabilisation de la dette.

Les couvertures de flux de trésorerie correspondent essentiellement à de la couverture de flux d'exploitation futurs en devises ainsi qu'à de la couverture de dettes à taux variables.

Les instruments dérivés de taux non qualifiés de couverture correspondent à des instruments structurés, qui ne peuvent, de par leur nature et parce qu'ils ne répondent pas aux critères d'efficacité définis par IAS 39, être qualifiés de couverture comptable.

Les instruments dérivés de change non qualifiés de couverture couvrent économiquement des engagements en devise. L'effet constaté sur les dérivés de change est d'ailleurs quasi intégralement compensé par des résultats de change sur les éléments couverts.

Couverture de juste valeur

Au 31 décembre 2017, l'impact net des couvertures de juste valeur, y compris les soultes et les primes de rachat, enregistré au compte de résultat s'élève à 3,5 millions d'euros.

Couverture des flux de trésorerie

La répartition par maturité des valeurs de marché des instruments financiers dérivés de change et de taux d'intérêt entrant dans une relation de couverture de flux de trésorerie est la suivante :

Au 31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Total	2018	2019	2020	2021	2022	> 5 ans
Juste valeur des dérivés par date de maturité	(12,6)	(0,5)	(0,1)	(0,3)	(2,8)	–	(8,9)

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	Total	2017	2018	2019	2020	2021	> 5 ans
Juste valeur des dérivés par date de maturité	(13,9)	2,6	(0,8)	(0,2)	(0,8)	(4,3)	(10,4)

Le montant des gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres part du Groupe sur l'année 2017 est de 20,7 millions d'euros (dont les impacts sur les sociétés associées).

La part inefficace comptabilisée en résultat au titre de ces couvertures de flux de trésorerie est nulle.

Couverture d'investissement net

La part inefficace comptabilisée en résultat au titre de ces couvertures d'investissement net est nulle.

14.2 Risque de contrepartie

Le Groupe est exposé, par ses activités opérationnelles et financières, aux risques de défaillance de ses contreparties (clients, fournisseurs, partenaires, intermédiaires, banques) lorsque celles-ci se trouvent dans l'impossibilité d'honorer leurs engagements contractuels. Ce risque résulte de la combinaison d'un risque de paiement (non-paiement des prestations ou livraisons réalisées), de livraison (non-livraison de prestations ou fournitures payées) et d'un risque de remplacement des contrats défaillants (appelé exposition *Mark to Market* correspondant au remplacement dans des conditions différentes de celles prévues initialement).

14.2.1 Activités opérationnelles

Clients et autres débiteurs

L'encours brut des créances clients et autres débiteurs dont l'échéance est dépassée est analysé ci-après :

Clients et autres débiteurs *(en millions d'euros)*	Actifs non dépréciés échus à la date de clôture				Actifs dépréciés[a]	Actifs non dépréciés non échus	
	0-6 mois	6-12 mois	Au-delà d'1 an	Total	Total	Total	Total
Au 31 décembre 2017	290,6	49,7	73,9	414,2	397,7	4 185,7	4 997,6
Au 31 décembre 2016	225,6	40,0	47,4	313,0	450,1	3 595,0	4 358,1

(a) Cet agrégat correspond à la valeur nominale des créances clients et autres débiteurs qui font l'objet d'une dépréciation partielle ou totale.

L'antériorité des créances échues non dépréciées peut varier significativement en fonction des catégories de clients auprès desquelles les sociétés du Groupe exercent leur activité, selon qu'il s'agit d'entreprises privées, de particuliers ou de collectivités publiques. Les politiques de dépréciation retenues sont déterminées, entité par entité, selon les particularités de ces différentes catégories de clients. Le Groupe estime par ailleurs n'être exposé à aucun risque significatif en termes de concentration de crédit compte tenu de la diversité de son portefeuille.

Autres actifs

Concernant les « Autres actifs », la part des actifs dépréciés reste peu significative par rapport au montant total du poste. Le Groupe estime par ailleurs ne pas être exposé à un risque de contrepartie sur ces actifs.

14.2.2 Activités financières

L'exposition maximale du Groupe au risque de contrepartie sur les activités financières peut être appréciée à hauteur de la valeur comptable des actifs financiers hors titres disponibles à la vente, et de la juste valeur des dérivés inscrits à l'actif des états de situation financière (soit 8 908,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 8 137,1 millions d'euros au 31 décembre 2016).

14.2.2.1 Risque de contrepartie lié aux prêts et créances au coût amorti (hors créances clients et autres débiteurs)

L'encours brut des prêts et créances au coût amorti (hors créances clients & autres débiteurs) dont l'échéance est dépassée est analysé ci-après :

Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs) *(en millions d'euros)*	Actifs non dépréciés échus à la date de clôture				Actifs dépréciés[a]	Actifs non dépréciés non échus	
	0-6 mois	6-12 mois	Au-delà d'1 an	Total	Total	Total	Total
Au 31 décembre 2017	–	–	0,2	0,2	97,7	865,6	963,5
Au 31 décembre 2016	–	–	0,5	0,5	201,3	848,6	1 050,4

(a) Cet agrégat correspond à la valeur nominale des prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs) qui font l'objet d'une dépréciation partielle ou totale.

L'encours des prêts et créances au coût amorti (hors créances clients et autres débiteurs) ne comprend pas les éléments de perte de valeur (pour 97,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 171,9 millions d'euros au 31 décembre 2016) et de coût amorti (pour - 0,6 million d'euros au 31 décembre 2017 et 0,8 million d'euros au 31 décembre 2016). L'évolution de ces éléments est présentée en Note 13.1.2 « Prêts et créances au coût amorti ».

14.2.2.2 Risque de contrepartie lié aux activités de placement et à l'utilisation d'instruments financiers dérivés

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie sur le placement de ses excédents (trésorerie et équivalents de trésorerie) et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le risque de contrepartie correspond à la perte que le Groupe pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Dans le cas des instruments dérivés, ce risque correspond à la juste valeur positive.

Le Groupe place la majorité de ses excédents de trésorerie et négocie ses instruments financiers de couverture avec des contreparties de premier plan. Dans le cadre de sa politique de gestion du risque de contrepartie, le Groupe a mis en place des procédures de gestion et de contrôle basées, d'une part sur l'habilitation des contreparties en fonction de leurs ratings externes, de leurs surfaces financières et d'éléments objectifs de marché (*Credit Default swap*, capitalisation boursière), et d'autre part sur la définition de limites de risques.

Au 31 décembre 2017, les postes « Trésorerie et équivalents de trésorerie » ainsi que les instruments financiers dérivés actifs sont les postes les plus significatifs soumis au risque de contrepartie. La décomposition des contreparties par type de notation sur ces postes est la suivante :

Risque de contrepartie lié aux activités de placement	Total	Investment grade[a]	Sans notation[b]	Non investment grade[b]	31 décembre 2016 Total	Investment grade[a]	Sans notation[b]	Non investment grade[b]
Pourcentage de l'exposition	3 236,2	94 %	5 %	1 %	3 094,1	93 %	6 %	1 %

(a) Contreparties dont la notation minimale est BBB- chez Standard & Poor's ou Baa3 chez Moody's.
(b) L'essentiel de ces deux expositions est porté par des sociétés consolidées dans lesquelles existent des intérêts minoritaires ou par des sociétés du Groupe opérant dans des pays émergents, où la trésorerie n'est pas centralisable et est donc placée localement.

14.3 Risque de liquidité

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe pourrait être exposé à un risque de manque de liquidités l'empêchant de faire face à ses engagements contractuels.

14.3.1 Liquidités disponibles

La politique de financement du Groupe s'appuie sur les principes suivants :

- diversification des sources de financements entre le marché bancaire et le marché des capitaux ;
- profil de remboursement équilibré des dettes financières.

Au 31 décembre 2017, le Groupe bénéficie d'une trésorerie active de 3 309,3 millions d'euros, composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 3 058,1 millions d'euros, des actifs financiers à la juste valeur par résultat pour 56,9 millions d'euros, et des instruments financiers dérivés relatifs à la dette et enregistrés à l'actif pour 194,3 millions d'euros. La quasi-totalité des excédents est investie en dépôts bancaires court terme et en comptes rémunérés.

De plus, le Groupe dispose spécifiquement au 31 décembre 2017 de facilités de crédit confirmées, pour un montant total de 2 686,9 millions d'euros dont 72,5 millions d'euros tirées ; les facilités de crédit non tirées atteignent donc 2 614,4 millions d'euros, dont 176,2 millions d'euros arriveront à échéance au cours de l'année 2018.

88 % des lignes de crédit totales et 91 % des lignes non tirées sont centralisées. Aucune de ces lignes centralisées ne contient de clause de défaut liée à des ratios financiers ou à des niveaux de notation.

Au 31 décembre 2017, les ressources bancaires représentent 7,2 % de l'encours des dettes financières (hors découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie, car ces éléments ne constituent pas une source de financement pérenne). Les financements par les marchés de capitaux (emprunts obligataires pour 86,4 % et billets de trésorerie pour 3,7 %) représentent 90,1 % de l'encours des dettes financières (hors découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie).

La trésorerie disponible, composée de la trésorerie et équivalent de trésorerie (3 058,1 millions d'euros), des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat (56,9 millions d'euros), nets des découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie (824,6 millions d'euros), s'élève à 2 290,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 2 141,6 millions au 31 décembre 2016.

14.3.2 Flux contractuels non actualisés aux activités financières

Afin de refléter au mieux la réalité économique des opérations, les flux liés aux dérivés enregistrés au passif et à l'actif présentés ci-dessous correspondent à des positions nettes. Par ailleurs, les valeurs présentées sont de signe positif dans le cas d'un passif, et de signe négatif dans le cas d'un actif.

Au 31 décembre 2017, les flux contractuels non actualisés sur l'encours des dettes financières par date de maturité et par nature sont les suivants :

Au 31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Total	2018	2019	2020	2021	2022	> 5 ans
Emprunts obligataires	9 345,5	210,5	844,8	464,6	1 023,5	827,3	5 974,8
Billets de trésorerie	400,0	400,0					
Tirages sur facilités de crédit	72,5	46,0	13,1		13,4		
Emprunts sur location financement	149,1	74,2	33,0	13,5	6,2	3,4	18,8
Autres emprunts bancaires	704,5	276,0	159,5	97,1	69,0	32,5	70,4
Autres emprunts	140,1	41,5	24,0	6,9	10,0	5,6	52,1
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	824,6	824,6					
Encours des dettes financières	**11 636,3**	**1 872,8**	**1 074,4**	**582,1**	**1 122,1**	**868,8**	**6 116,1**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	(56,9)	(56,9)	–	–	–	–	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 058,1)	(3 058,1)	–	–	–	–	–
Endettement net hors coût amorti et effets des instruments financiers dérivés	**8 521,3**	**(1 242,2)**	**1 074,4**	**582,1**	**1 122,1**	**868,8**	**6 116,1**

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	Total	2017	2018	2019	2020	2021	> 5 ans
Encours des dettes financières	**10 990,0**	**2 369,8**	**589,8**	**1 061,1**	**575,2**	**1 112,3**	**5 281,8**
Actifs liés au financement, actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat et Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 987,0)	(2 987,0)	–	–	–	–	–
Endettement net hors coût amorti et effets des instruments financiers dérivés	**8 003,0**	**(617,2)**	**589,8**	**1 061,1**	**575,2**	**1 112,3**	**5 281,8**

Au 31 décembre 2017, les flux contractuels non actualisés sur l'encours des dettes financières par date de maturité sont les suivants :

Au 31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Total	2018	2019	2020	2021	2022	> 5 ans
Flux contractuels d'intérêts non actualisés sur l'encours des dettes financières	2 384,5	319,3	309,9	247,6	238,8	198,9	1 070,0

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	Total	2017	2018	2019	2020	2021	> 5 ans
Flux contractuels d'intérêts non actualisés sur l'encours des dettes financières	2 532,4	331,7	320,3	293,5	232,4	224,4	1 130,1

Au 31 décembre 2017, les flux contractuels non actualisés sur l'encours des dérivés (hors matières premières) enregistrés au passif et à l'actif par date de maturité sont les suivants (montants nets) :

Au 31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Total	2018	2019	2020	2021	2022	> 5 ans
Dérivés (hors matières premières)	(155,5)	(77,3)	(37,9)	(21,7)	(21,8)	(10,5)	13,7

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	Total	2017	2018	2019	2020	2021	> 5 ans
Dérivés (hors matières premières)	(99,5)	37,1	(55,1)	(34,5)	(21,4)	(20,2)	(5,4)

Les facilités de crédit confirmées non utilisées ont les échéances suivantes :

(en millions d'euros)	Total	2018	2019	2020	2021	2022	> 5 ans
Au 31 décembre 2017	2 614,4	176,2	150,4	165,9	1 595,1	480,0	46,8

(en millions d'euros)	Total	2017	2018	2019	2020	2021	> 5 ans
Au 31 décembre 2016	2 105,3	36,8	107,0	138,1	159,8	1 583,6	80,0

Les lignes de crédit confirmées non utilisées comprennent pour partie un *club deal* multidevises de 1,5 milliard d'euros (échéance 2021).

Au 31 décembre 2017 aucune contrepartie ne représentait plus de 6 % des programmes de lignes de crédit confirmées non tirées.

14.4 Risque sur actions

Au 31 décembre 2017, les titres disponibles à la vente détenus par le Groupe s'élèvent à 127,1 millions d'euros (se reporter à la Note 13.1.1).

Une baisse de 10 % de la valeur des titres cotés aurait un impact défavorable avant impôt d'environ 2,3 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe.

La gestion du portefeuille d'actions cotées et non cotées du Groupe est encadrée par une procédure d'investissement spécifique et fait l'objet d'un reporting régulier à la Direction Générale.

Note 15 Capitaux propres

15.1 Capital social

	Nombre d'actions			Valeur *(en millions d'euros)*		
	Total	d'autocontrôle	en circulation	Capital social	Primes	Autocontrôle
Au 31 décembre 2015	**542 643 468**	**1 959 749**	**540 683 719**	**2 170,6**	**4 406,8**	**29,4**
Achats et ventes d'actions propres	–	(44 953)	44 953			(0,8)
Apport de la marque SUEZ par ENGIE	1 757 778		1 757 778	7,0	22,0	
Émission d'actions en rémunération de l'apport d'actions ACEA	20 000 000		20 000 000	80,0	214,4	
Prélèvement sur prime pour paiement du dividende 2015					(10,9)	
Au 31 décembre 2016	**564 401 246**	**1 914 796**	**562 486 450**	**2 257,6**	**4 632,3**	**28,6**
Achats et ventes d'actions propres	–	3 153 117	(3 153 117)			48,4
Livraison d'actions plan d'actions Mondial 2013	1 176 328		1 176 328	4,7	(4,7)	
Livraison d'Actions de Performance 2013	338 621		338 621	1,3	(1,3)	
Affectation à la réserve légale Actions de Performance 2013					(0,1)	
Augmentation de capital réservée aux salariés nette de frais (Sharing 2017)	9 978 030		9 978 030	39,9	78,0	
Affectation à la réserve légale (Sharing 2017)					(4,0)	
Financement de l'acquisition de GE Water[a]	47 468 354		47 468 354	189,9	555,7	
Affectation à la réserve légale					(19,0)	
Au 31 décembre 2017	623 362 579	5 067 913	618 294 666	2 493,4	5 236,4	**77,0**

(a) Se reporter à la Note 2.1 et 2.4.

La variation du nombre d'actions durant l'exercice 2017 à hauteur de 58 961 333 actions résulte de quatre émissions :

- une émission de 1 176 328 actions nouvelles, le 19 janvier 2017, pour livraison au terme de la période d'acquisition du plan d'attribution gratuite d'actions du 17 janvier 2013 aux bénéficiaires en dehors de France, Italie et Espagne ;
- une émission de 338 621 actions nouvelles, le 28 mars 2017, pour livraison des actions de performance attribuées le 27 mars 2013 aux bénéficiaires en dehors de France, Belgique et Espagne ;
- une émission de 47 468 354 actions nouvelles avec suppression du droit préférentiel de souscription et délai de priorité, le 24 mai 2017, afin de financer l'acquisition de GE Water & Process Technologies (voir Note 2.4) ;
- une émission de 9 978 030 actions nouvelles dans le cadre du plan mondial d'actionnariat salarié dénommé « Sharing », le 19 décembre 2017.

15.2 Actions propres et d'autocontrôle

Le contrat de liquidité, renouvelable par tacite reconduction, d'un montant de 40 millions d'euros est géré par Rothschild et Cie Banque. Ce contrat a pour objet de réduire la volatilité de l'action SUEZ. Il est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'AMF.

Au 31 décembre 2017, les actions d'autocontrôle s'élèvent 4 667 913 contre 1 914 796 au 31 décembre 2016. 2 000 000 actions seront annulées dans le cadre d'une réduction de capital décidée lors du Conseil d'Administration du 28 février 2018, le solde étant affecté à la couverture des plans d'attribution d'actions aux salariés et 400 000 actions propres au titre du contrat de liquidité.

15.3 Autres informations sur les primes et réserves consolidées

Les primes et réserves consolidées, y compris le résultat de l'exercice (5 684 millions d'euros au 31 décembre 2017), intègrent la réserve légale de la société SUEZ. En application des dispositions légales françaises, la réserve légale de la société SUEZ représente 10 % du capital social. Cette réserve ne peut être distribuée aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

15.4 Distribution de dividendes

Comme au titre des exercices 2015 et 2016 il sera proposé à l'Assemblée Générale de SUEZ, statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de verser un dividende unitaire de 0,65 euro par action, soit un montant total en numéraire de 401,9 millions d'euros sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2017.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, ce dividende, sera mis en paiement au cours du 1er semestre 2018, et n'est pas reconnu en tant que passif dans les comptes au 31 décembre 2017, les états financiers à fin 2017 étant présentés avant affectation.

15.5 Total des gains et pertes reconnus en capitaux propres (part du Groupe)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Variation	31 décembre 2016
Actifs financiers disponibles à la vente	(2,7)	(0,1)	(2,6)
Couverture d'investissement net	(159,2)	(4,0)	(155,2)
Couverture des flux de trésorerie (hors matières premières)	(4,6)	12,3	(16,9)
Couverture des flux de trésorerie (sur matières premières)	(3,1)	(1,9)	(1,2)
Impôts différés sur actifs financiers disponibles à la vente et couvertures	10,9	(2,4)	13,3
Quote-part des coentreprises sur éléments recyclables, nette d'impôt	(29,3)	(53,5)	24,2
Quote-part des entreprises associées sur éléments recyclables, nette d'impôt	(69,4)	(8,3)	(61,1)
Écarts de conversion	(41,2)	(180,0)	138,8
Total éléments recyclables	**(298,6)**	**(237,9)**	**(60,7)**
Pertes et gains actuariels	(397,7)	8,7	(406,4)
Impôts différés sur pertes et gains actuariels	98,7	19,2	79,5
Quote-part des coentreprises sur éléments non recyclables, nette d'impôt	–	–	–
Quote-part des entreprises associées sur éléments non recyclables, nette d'impôt	(4,9)	0,1	(5,0)
Total éléments non recyclables	**(303,9)**	**28,0**	**(331,9)**
Total	**(602,5)**	**(209,9)**	**(392,6)**

Tous les éléments figurant dans le tableau ci-dessus sont recyclables en résultat au cours des exercices futurs, à l'exception des pertes et gains actuariels ainsi que les impôts différés associés, qui sont présentés au sein des réserves consolidées part du Groupe.

15.6 Titres super subordonnés

En juin 2014, SUEZ avait lancé une émission de titres super subordonnés à durée indéterminée, dits hybrides, d'une valeur de 500 millions d'euros portant un coupon initial fixe de 3 %. Le 30 mars 2015, SUEZ avait lancé une autre émission de titres super subordonnés à durée indéterminée, pour un montant de 500 millions d'euros. Les nouveaux titres portaient intérêt au taux fixe de 2,5 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de *swap* à cinq ans, puis tous les cinq ans.

Le 19 avril 2017, SUEZ a réalisé le placement de titres super subordonnés à durée indéterminée pour un montant de 600 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 2,875 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de *swap* à cinq ans, puis tous les cinq ans. Cette émission a été réalisée dans le cadre du financement de l'acquisition de GE Water.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 32, ces titres ou obligations hybrides constituent un instrument de capitaux propres et non une dette dans les comptes consolidés du Groupe. En effet, dans le cours normal de la vie de ces titres, il n'existe aucune obligation directe ou indirecte de verser des intérêts (sauf dans le cas d'une distribution de dividendes par l'émetteur ou de remboursement des titres), de même qu'il n'existe aucune échéance de remboursement final, mais seulement des dates de remboursement optionnel. (Se reporter à la Note 2.3).

À la suite de ces émissions, l'encours d'obligations hybrides du Groupe atteint 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2017.

15.7 Gestion du capital

SUEZ cherche à optimiser de manière continue sa structure financière par un équilibre entre son endettement financier net et ses capitaux propres totaux tels que figurant dans l'état de situation financière consolidé. L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de sa structure financière est de maximiser la valeur pour les actionnaires, de réduire le coût du capital, de maintenir une bonne notation tout en assurant la flexibilité financière désirée afin de saisir les opportunités de croissance externe créatrices de valeur. Le Groupe gère sa structure financière et procède à des ajustements en regard de l'évolution des conditions économiques.

Les objectifs, politiques et procédures de gestion sont demeurés identiques depuis plusieurs exercices.

Note 16 Participations ne donnant pas le contrôle

La variation du poste « Participations ne donnant pas le contrôle » entre 2016 et 2017 pour 633,8 millions d'euros s'explique principalement par la création de SUEZ Water Technologies & Solutions (SWTS), entité détenue à 70 % par le groupe SUEZ. SWTS regroupe les entités ex-GE Water ainsi que les entités SUEZ spécialisées dans l'Eau Industrielle (voir Note 2.1).

La contribution de la nouvelle *business unit* « WTS » au poste « Participations ne donnant pas le contrôle » s'élève à 706,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le groupe Agbar reste cependant le principal contributeur au poste « Participations ne donnant pas le contrôle » de l'état de situation financière consolidé du Groupe. Cette contribution s'élève à 1 063,1 millions d'euros sur un total de 2 503,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 164,2 millions d'euros sur un total de 1 869,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

La contribution de 1 063,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 provient principalement des 71,6 % de participations ne donnant pas le contrôle chez Aguas Andinas au Chili.

En effet, SUEZ consolide le groupe Agbar par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt de 100 % au 31 décembre 2017.

Le groupe Agbar consolide la société holding chilienne IAM par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt de 56,6 %.

La société IAM consolide la société opérationnelle chilienne Aguas Andinas par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt de 50,1 %.

La société Aguas Andinas est donc consolidée au sein du groupe SUEZ par intégration globale au taux d'intérêt de 28,4 %.

IAM et Aguas Andinas sont toutes deux des entités cotées à la bourse de Santiago de Chile (Chili).

Les informations résumées d'Aguas Andinas (à 100 %) sont présentées ci-dessous. Elles sont extraites des données publiées par la société.

États de situation financière resumés (à 100 %)

(en millions d'euros)	30 septembre 2017 [a]	31 décembre 2016
Actifs non courants	2 137,2	2 259,4
Actifs courants	166,0	258,8
dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*7,1*	*92,2*
Total Actif	**2 303,2**	**2 518,2**
Capitaux propres part du Groupe	854,5	901,3
Participations ne donnant pas le contrôle	68,0	74,9
Total capitaux propres	**922,2**	**976,2**
Passifs non courants	1 163,3	1 240,7
Passifs courants	217,4	301,3
Total Passif et capitaux propres	2 303,2	2 518,2
Taux de change clôture CLP/EUR	755,4	703,6

(a) À la date de publication des comptes consolidés annuels 2017 du Groupe, les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 du groupe Aguas Andinas n'ont pas encore été publiés.
L'état de situation financière résumé au 30 septembre 2017 est extrait des données publiées (non auditées) les plus récentes.

Comptes de résultat resumés des 9 premiers mois (à 100 %)

(en millions d'euros)	30 septembre 2017 [a]	30 septembre 2016
Chiffre d'affaires	514,8	475,4
Résultat opérationnel courant	224,3	215,1
Résultat net part du Groupe	139,4	131,3
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	3,7	3,9
Résultat net	143,1	135,1
Autres éléments du résultat global	–	–
Résultat global de l'exercice	143,1	135,1
Taux de change moyen CLP/EUR	727,7	758,3

(a) À la date de publication des comptes consolidés annuels 2017 du Groupe, les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 du groupe Aguas Andinas n'ont pas été publiés.
Le compte de résultat résumé au 30 septembre 2017 est extrait des données publiées (non auditées) les plus récentes.

Dividendes

(en millions d'euros)	Au titre de 2016	Au titre de 2015
Dividendes versés par Aguas Andinas	186,0	170,1

Par ailleurs, les 42 % de participations ne donnant pas le contrôle dans les entités constituant SUEZ NWS, en Chine et à Hong-Kong représentent 424,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Note 17 Provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Dotations	Reprises pour utilisation	Reprises pour excédent	Variations de périmètre	Variation liée à la désactua-lisation[a]	Écarts de change	Autres	31 decembre 2017
Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long terme	801,1	43,8	(85,4)	–	50,1	16,4	(29,5)	(8,4)	788,1
Risques sectoriels	88,5	2,8	(10,2)	–	–	–	–	2,5	83,6
Garantie	20,4	14,7	(11,4)	–	3,3	–	(0,7)	(1,0)	25,3
Risques fiscaux, autres litiges et réclamations	134,1	28,1	(53,9)	(18,6)	(1,7)	–	(1,2)	3,5	90,3
Reconstitution de sites	567,0	41,3	(72,5)	–	–	17,1	(10,2)	0,6	543,3
Restructurations	46,9	136,6	(79,4)	(1,3)	1,7	–	(1,0)	0,8	104,3
Autres risques[b]	421,5	83,4	(99,3)	(7,9)	39,5	7,9	(12,9)	13,6	445,8
Total provisions	**2 079,5**	**350,7**	**(412,1)**	**(27,8)**	**92,7**	**41,4**	**(55,5)**	**11,6**	**2 080,7**

(a) L'effet de désactualisation portant sur les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme correspond à la charge d'intérêts calculée sur le montant net des engagements de retraite et de la juste valeur des actifs de couverture, conformément à la norme IAS 19 révisée.
(b) Les provisions pour autres risques incluent une provision correspondant à la juste valeur des contrats déficitaires, pour un montant de 87,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 93,6 millions d'euros au 31 décembre 2016, suite à l'acquisition par SUEZ R&R Australia de WSN en 2010.

Au 31 décembre 2017, la variation du total des provisions provient principalement :

- des effets de change pour (55,5) millions d'euros, qui sont essentiellement générés par les filiales australiennes et américaines ;
- des effets de périmètre pour 92,9 millions d'euros principalement liés à l'intégration des entités ex GE Water ;
- de l'effet de désactualisation de la période pour +41,4 millions d'euros liés aux provisions pour reconstitution de sites, aux provisions pour avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme, ainsi qu'aux provisions pour pertes à terminaison, classées en provisions pour autres risques ;
- de l'augmentation des provisions pour restructuration hors effet de change pour +58,4 millions d'euros correspondant principalement aux montants dûs au titre du plan de départ volontaire mis en place dans le cadre du plan de transformation des fonctions support en France et encore non décaissés au 31 décembre 2017 ;
- de la diminution des risques fiscaux, autres litiges et réclamations hors effet de change pour (42,6) millions d'euros essentiellement en Espagne (voir Note 26).

Les flux de dotations, reprises et variations liées à la désactualisation présentés ci-dessus, sont ventilés de la façon suivante dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	(Reprises)/Dotations nettes
Résultat des activités opérationnelles	(50,5)
Autres produits et charges financiers	41,4
Impôts	(38,7)
Total	**(47,8)**

L'analyse par nature des provisions et les principes applicables à leurs modalités de calcul sont exposés ci-dessous.

17.1 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long terme

Se reporter à la Note 18.

17.2 Risques sectoriels

Ce poste comprend principalement les provisions pour risques couvrant les procédures judiciaires relatives aux contrats argentins, ainsi que celles couvrant des garanties données dans le cadre de cessions et dont la mise en jeu est devenue probable.

17.3 Risques fiscaux, autres litiges et réclamations

Ce poste comprend les provisions liées aux procédures en cours, concernant le personnel ou des organismes sociaux (redressement sur cotisations sociales...), aux litiges en cours relevant de l'activité normale de la Société (réclamations de clients, litiges fournisseurs), aux redressements d'impôt et aux litiges fiscaux.

17.4 Reconstitution de sites

La Directive européenne de juin 1998 sur les centres de stockage de déchets a instauré des obligations en termes de fermeture et de suivi long terme de ces centres. Ces obligations imposées au titulaire de l'arrêté d'exploitation (ou à défaut au propriétaire du terrain en cas de défaillance de l'exploitant) fixent des règles et conditions à observer en matière de conception et de dimensionnement des centres de stockage, de collecte et traitement des effluents liquides (lixiviats) et gazeux (biogaz) et instaurent un suivi trentenaire de ces sites.

Ces provisions de deux natures (réaménagement et suivi long terme) sont calculées site par site et sont constituées pendant la durée d'exploitation du site au prorata de la consommation du vide

de fouille (rattachement des charges et des produits). Ces coûts qui devront être engagés lors de la fermeture du site ou pendant la période de suivi long terme (30 ans en général au sein de l'Union européenne après la fermeture du site, 20 ans en France en application de l'arrêté ministériel du 15 février 2016 suivi d'une période de surveillance de 5 ans renouvelable et 60 ans en Grande-Bretagne) font l'objet d'une actualisation. Un actif est constaté en contrepartie de la provision. Il est amorti au rythme de la consommation du vide de fouille ou du besoin de couverture, c'est-à-dire dans l'exercice.

Le calcul de la provision pour réaménagement (lors de la fermeture du centre de stockage) dépend du type de couverture choisie : semi-perméable, semi-perméable avec drain, ou imperméable. Ce choix a une forte incidence sur le niveau de production future de lixiviat et par conséquent sur les coûts futurs de traitement de ces effluents. Le calcul de cette provision nécessite une évaluation du coût de réaménagement de la surface restant à couvrir. La provision comptabilisée dans l'état de situation financière en fin de période doit permettre le réaménagement de la partie non encore traitée (différence entre le taux de remplissage et le pourcentage de la surface du site déjà réaménagée). Chaque année, la provision est réévaluée sur la base des travaux réalisés et de ceux à réaliser.

Le calcul de la provision pour suivi long terme dépend d'une part des coûts liés à la production de lixiviat et de biogaz, et d'autre part de la valorisation du biogaz. Cette valorisation du biogaz est une source de revenu et vient en réduction des dépenses de suivi long terme. Les principaux postes de dépenses de suivi long terme sont :

- la construction d'infrastructures (unité de valorisation de biogaz, installation de traitement des lixiviats) et les travaux de démolition des installations utilisées pendant la période d'exploitation ;
- l'entretien et la réparation de la couverture et des infrastructures (collecte des eaux de surface) ;
- le contrôle et le suivi des eaux de surface, des eaux souterraines et des lixiviats ;
- le remplacement et la réparation des points de contrôle (piézomètres) ;
- les coûts de traitement des lixiviats ;
- les dépenses liées à la collecte et au traitement du biogaz (mais en tenant compte des revenus générés par sa valorisation).

La provision pour suivi long terme devant figurer dans l'état de situation financière de fin de période est fonction du taux de remplissage du centre de stockage à la clôture de la période, des dépenses totales estimées par année et par poste (sur la base de coûts standards ou spécifiques), de la date prévisionnelle de fermeture du site et du taux d'actualisation utilisé pour chaque site (selon sa durée de vie résiduelle).

17.5 Autres risques

Ce poste comprend principalement des risques divers liés au personnel, à l'environnement et à divers risques sur affaires.

Note 18 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long terme

18.1 Description des principaux régimes de retraite et avantages assimilés

La plupart des sociétés du Groupe accordent à leur personnel des avantages postérieurs à l'emploi (régimes de retraite et indemnités de fin de carrière, couverture médicale, avantages en nature, etc.), ainsi que d'autres avantages à long terme comme les médailles du travail et autres primes d'ancienneté.

18.1.1 Principaux régimes de retraites

En France, les salariés bénéficient de régimes de retraites à cotisations définies comme le régime de base de la sécurité sociale ou les régimes de retraites complémentaires. Certains salariés bénéficient aussi de régimes facultatifs de retraites dont certains sont des régimes à prestations définies à travers lesquels l'employeur s'engage à verser à ses salariés, ou à une catégorie de ses salariés, des pensions de retraite dont le montant est fixé contractuellement. Ainsi, les régimes à prestations définies dits de « 1991 » et de « 1998 » chez SUEZ, SUEZ Groupe, SUEZ Eau France bénéficient aux cadres supérieurs des sociétés en question. Au 31 décembre 2017, la dette actuarielle relative aux régimes des cadres supérieurs s'élève à 103,4 millions d'euros contre 106,5 millions d'euros au 31 décembre 2016. La duration moyenne de la dette actuarielle des régimes des cadres supérieurs est de 20 ans. Il convient de noter que ces régimes sont partiellement préfinancés (25 % de la dette brute au 31 décembre 2017).

Tous les salariés bénéficient, par ailleurs, d'indemnités de départ à la retraite (IDR) dont le montant est payé en une seule fois à la date de départ effective du salarié. Ces IDR correspondent à des régimes à prestations définies.

Hors de France, les principaux régimes de retraites et assimilés concernent les sociétés aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.

Aux États-Unis, il existe deux plans à prestations définies : le United Water Resources Inc. Retirement plan, fermé aux nouveaux entrants depuis janvier 2010 et le plan de pension United Water Environmental Services Pension qui concerne les salariés du secteur d'activité non régulé. Ce dernier a été fermé pour le personnel non-syndiqué en décembre 2010. Par ailleurs, les membres de la Direction bénéficient d'un plan de retraite particulier (SERP). Au 31 décembre 2017, la dette actuarielle relative à ces régimes de retraites à prestations définies de SUEZ Water Inc. s'élève à 420,8 millions d'euros contre 422,7 millions d'euros au 31 décembre 2016. La duration moyenne de la dette actuarielle des régimes de retraites à prestations définies de SUEZ Water Inc. est de 15 ans. Il convient de noter que ces régimes sont préfinancés à hauteur de 67 % au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, SUEZ Water Inc. s'engage à prendre en charge une partie des frais de santé de ses retraités. Au 31 décembre 2017, la dette actuarielle correspondante s'élève à 94,8 millions d'euros contre 90,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les entités ex GE Water, acquises par SUEZ, disposent de deux plans à prestations définies au Canada et aux États-Unis : le Pension Plan for Employees of GE Water & Process Technologies Canada et le Ionics, Incorporated Retirement Plan.

Par ailleurs, les membres de la Direction bénéficient d'un plan de retraite particulier (Ionics, Incorporated Supplemental Executive Retirement Plan).

Au 31 décembre 2017, la dette actuarielle relative aux régimes de retraites à prestations définies de GE Water s'élève à 166,0 millions

d'euros. La duration moyenne de la dette actuarielle des régimes de retraites à prestations définies de GE Water est de 16 ans. Il convient de noter que ces régimes sont préfinancés à hauteur de 67 % au 31 décembre 2017.

Enfin, toutes les filiales américaines offrent un plan de type 401 (k), plan à cotisations définies, à leur personnel.

Au Royaume-Uni, SUEZ R&R UK compte plusieurs plans de retraites à prestations définies. Ils sont fermés aux nouveaux salariés engagés, à l'exception du Sita Final Salary Pension Scheme. SUEZ R&R UK, dans le cadre de son expansion, a fait l'acquisition de diverses entités à travers le Royaume-Uni. Ces entités étant le plus souvent des entreprises publiques avant leur acquisition, leur personnel était affilié à des *Local Government Pension Schemes* (LGPS), que SUEZ R&R UK est tenu de maintenir. Au 31 décembre 2017, la dette actuarielle relative aux régimes de retraites de SUEZ R&R UK s'élève à 141,3 millions d'euros contre 144,6 millions d'euros au 31 décembre 2016. La duration moyenne de la dette actuarielle des régimes de SUEZ R&R UK est de 20 ans. Il convient de noter que ces régimes sont préfinancés à hauteur de 89 % au 31 décembre 2017.

Le personnel engagé après la date de fermeture des plans à prestations définis est couvert par un plan à cotisations définies, le Sita Stakeholder pension plan.

Comme évoqué ci-dessus, les régimes à prestations définies peuvent être partiellement ou intégralement préfinancés par des contributions versées dans un fonds de pension (Royaume-Uni, Canada, États-Unis) ou dans un fonds cantonné géré par une compagnie d'assurance (France). Ces fonds sont alimentés par des cotisations versées par l'entreprise et, dans certains cas, par les salariés.

18.1.2 Régimes multi-employeurs

Certaines entités du Groupe voient leur personnel affilié à des régimes de retraite multi-employeurs. C'est notamment le cas aux Pays-Bas, pour la plupart des entités dont le métier rend obligatoire l'affiliation à un régime sectoriel. Ces régimes prévoient une mutualisation des risques de telle sorte que le financement est assuré par un taux de cotisation déterminé uniformément pour toutes les sociétés affiliées. Aux Pays-Bas, le régime multi-employeurs est un régime à prestations définies. Cependant, il est comptabilisé comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 19.

Les contributions attendues au titre de l'année 2018 s'élèvent à 3,2 millions d'euros.

18.1.3 Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme

Outre les compléments de retraites évoqués ci-dessus, la plupart des entités du Groupe octroient à leur personnel des médailles du travail, avantages correspondant à des primes versées pendant la période d'activité aux salariés concernés, quand ils remplissent certaines conditions d'ancienneté. Par ailleurs, plusieurs sociétés du Groupe s'engagent à financer une partie des frais encourus par leurs salariés et/ou retraités, en cas de survenance d'événements spécifiques (maladies...) et en complément des montants versés au titre des régimes à cotisations définies.

Ces engagements relèvent de régimes à prestations définies. Ils sont présentés dans les tableaux ci-après en « autres avantages postérieurs à l'emploi » et en « autres avantages à long terme ».

18.2 Plans à prestations définies

18.2.1 Montants présentés dans l'état de situation financière et dans l'état des résultats globaux

Conformément aux dispositions d'IAS 19, l'information présentée dans l'état de situation financière pour les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme correspond à la différence entre la dette actuarielle (engagement brut) et la juste valeur des actifs de couverture. Lorsque cette différence est positive, une provision est enregistrée (engagement net). Lorsque la différence est négative, un actif net est constaté dès lors qu'il satisfait aux conditions de reconnaissance d'un actif de régime.

Les variations des provisions et des actifs pour retraites et engagements assimilés constatés dans l'état de situation financière sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Total
Solde comptabilisé au 31 décembre 2015	**5,4**	**(671,1)**	**(665,7)**
Différence de change	(0,2)	(5,4)	(5,6)
Pertes et gains actuariels[a]	(0,9)	(118,8)	(119,7)
Effet de périmètre et divers	–	(10,6)	(10,6)
Charge de l'exercice[b]	–	(36,5)	(36,5)
Cotisations	–	41,3	41,3
Solde au 31 décembre 2016	**4,3**	**(801,1)**	**(796,8)**
Différence de change	0,6	28,9	29,5
Pertes et gains actuariels[a]	1,0	7,0	8,0
Effet de périmètre et divers	–	(50,1)	(50,1)
Charge de l'exercice[b]	(0,1)	(22,3)	(22,4)
Cotisations	0,1	49,5	49,6
Solde comptabilisé au 31 décembre 2017	5,9	(788,1)	(782,2)

(a) Pertes et gains actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi.
(b) Y compris pertes et gains actuariels sur avantage à long terme (médailles du travail notamment).

Les actifs de régime et les droits à remboursement sont présentés dans l'état de situation financière au sein des lignes « Autres actifs » non courants et courants.

La charge de l'exercice ressort à (22,4) millions d'euros en 2017 contre une charge de (36,5) millions d'euros en 2016. Les principales composantes de cette charge en 2017 sont présentées en Note 18.2.3.

Les écarts actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi cumulés comptabilisés dans les capitaux propres s'élèvent à (415,9) millions d'euros au 31 décembre 2017 contre (423,7) millions d'euros au 31 décembre 2016. Ils sont présentés ici hors écarts de conversion, ces derniers étant présentés de manière séparée dans l'état des résultats globaux.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Solde d'ouverture	**(423,7)**	**(293,3)**
Gains et (Pertes) actuariels générés sur l'année[a]	8,0	(119,7)
Entreprises mises en équivalence et autres divers	(0,2)	(10,7)
Solde de clôture	**(415,9)**	**(423,7)**

(a) Sur avantages postérieurs à l'emploi.

Le solde de clôture des écarts actuariels présentés ci-dessus comprend les écarts actuariels comptabilisés dans les sociétés mises en équivalence.

18.2.2 Évolution du montant des engagements et des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente le montant des dettes actuarielles et des actifs de couverture du groupe SUEZ, leur évolution au cours des exercices concernés, ainsi qu'une réconciliation avec les montants comptabilisés dans l'état de situation financière.

En 2017, la hausse de l'engagement provient principalement de l'acquisition de GE Water. L'effet de périmètre lié à cette acquisition est de (53,9) millions d'euros.

		31 décembre 2017				31 décembre 2016			
(en millions d'euros)		Retraites[a]	Autres avantages postérieurs à l'emploi[b]	Autres avantages à LT[c]	Total	Retraites[a]	Autres avantages postérieurs à l'emploi[b]	Autres avantages à LT[c]	Total
Variation de la dette actuarielle									
Dette actuarielle début de période		**(1 209,3)**	**(262,2)**	**(23,2)**	**(1 494,7)**	**(1 064,4)**	**(232,1)**	**(21,0)**	**(1 317,5)**
Coût normal		(34,2)	(6,2)	(1,8)	(42,2)	(31,4)	(6,1)	(1,8)	(39,3)
Intérêt sur la dette actuarielle		(29,6)	(7,5)	(0,2)	(37,3)	(31,2)	(7,7)	(0,2)	(39,1)
Cotisations versées		(1,5)	–	–	(1,5)	(1,4)	–	–	(1,4)
Modification de régime		(0,6)	4,1	(1,2)	2,3	(0,7)	–	–	(0,7)
Acquisitions/Cessions de filiales		(170,3)	(0,6)	–	(170,9)	(1,0)	–	–	(1,0)
Réductions/Cessations de régimes		20,3	4,9	1,6	26,8	27,6	0,8	0,7	29,1
Événements exceptionnels		0,3	(0,3)	–	–	0,1	–	–	0,1
Pertes et gains actuariels financiers		(5,8)	(5,4)	0,5	(10,7)	(132,2)	(25,3)	(2,1)	(159,6)
Pertes et gains actuariels démographiques		(4,0)	(0,7)	8,5	3,8	(9,9)	4,0	0,7	(5,2)
Prestations payées		38,3	8,8	0,7	47,8	37,2	8,5	1,1	46,8
Autres		75,2	15,8	0,7	91,7	(2,0)	(4,3)	(0,6)	(6,9)
Dette actuarielle fin de période	**(A)**	**(1 321,2)**	**(249,3)**	**(14,4)**	**(1 584,9)**	**(1 209,3)**	**(262,2)**	**(23,2)**	**(1 494,7)**
Variation des actifs de couverture									
Juste valeur des actifs de couverture en début de période		**618,0**	**79,9**	**–**	**697,9**	**576,5**	**75,3**	**–**	**651,8**
Produit d'intérêts des actifs de couverture		17,8	3,1		20,9	18,4	3,4		21,8
Cotisations perçues		44,1	5,2		49,3	35,5	4,9		40,4
Acquisitions/Cessions de filiales		115,4	–		115,4	–	–		–
Réductions/Cessations de régimes		(1,9)	–		(1,9)	(7,0)	–		(7,0)
Pertes et gains actuariels financiers		18,6	5,3		23,9	41,6	2,1		43,7
Prestations payées		(37,2)	(8,8)		(46,0)	(36,0)	(8,5)		(44,5)
Autres		(46,7)	(10,1)		(56,8)	(11,0)	2,7		(8,3)
Juste valeur des actifs de couverture en fin de période	**(B)**	**728,1**	**74,6**	**–**	**802,7**	**618,0**	**79,9**	**–**	**697,9**
Couverture financière	**(A) + (B)**	**(593,1)**	**(174,7)**	**(14,4)**	**(782,2)**	**(591,3)**	**(182,3)**	**(23,2)**	**(796,8)**
Engagements nets de retraites		**(593,1)**	**(174,7)**	**(14,4)**	**(782,2)**	**(591,3)**	**(182,3)**	**(23,2)**	**(796,8)**
Total Passif		(599,0)	(174,7)	(14,4)	(788,1)	(595,6)	(182,3)	(23,2)	(801,1)
Total Actif		5,9			5,9	4,3			4,3

(a) Pensions de retraite et indemnités de départ en retraite.
(b) Régimes de prévoyance, gratuités et autres avantages postérieurs à l'emploi.
(c) Médailles du travail et autres avantages à long terme. La diminution des engagements en 2017 s'explique par une ré-estimation des avantages liés aux médailles du travail en France.

En 2017, la baisse de l'engagement net s'explique principalement par des cotisations employeurs versées par les différentes entités du Groupe à hauteur de (48) millions d'euros et des écarts de change de l'ordre de (30) millions d'euros. Ces éléments sont partiellement compensés par l'intégration de GE Water qui a pour conséquence d'augmenter l'engagement de l'ordre de 54 millions d'euros.

En 2016, la hausse de l'engagement net trouvait sa principale source dans la baisse des taux d'actualisation sur l'exercice, engendrant une perte actuarielle, en capitaux propres de l'ordre de 114 millions d'euros.

18.2.3 Composante de la charge de l'exercice

Les charges constatées au titre des retraites et engagements assimilés à prestations définies en 2017 et 2016 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2017	Exercice 2016
Coûts des services rendus de la période	(42,2)	(39,3)
Charges d'intérêts nets sur l'engagement net	(16,4)	(17,3)
Profits ou pertes actuariels	9,0	(1,4)
Coûts des services passés	2,3	(0,7)
Profits ou pertes sur réduction, cession, liquidation de régimes	24,9	22,1
Événements exceptionnels	–	0,1
Total	**(22,4)**	**(36,5)**
dont comptabilisés en résultat opérationnel courant	(6,0)	(19,2)
dont comptabilisés en résultat financier	(16,4)	(17,3)

18.2.4 Politique et stratégie de couverture des engagements de retraite et assimilés

Lorsque les plans à prestations définies font l'objet d'une couverture financière, les actifs sont investis au travers de fonds de pensions et/ou de compagnies d'assurance. La répartition entre ces grandes catégories diffère pour chaque plan selon les pratiques d'investissement propres aux pays concernés. Les stratégies d'investissement des plans à prestations définies visent à trouver un bon équilibre entre le retour sur investissement et les risques associés.

Les objectifs d'investissement se résument ainsi :

- maintenir un niveau de liquidité suffisant afin de payer les pensions de retraites ou autres paiements forfaitaires ; et
- dans un cadre de risque maîtrisé, atteindre un taux de rendement à long terme rémunérant le taux d'actualisation ou, le cas échéant, au moins égal aux rendements futurs demandés.

Lorsque les actifs sont investis au travers de fonds de pension, les répartitions et comportements d'investissement sont déterminés par les organismes de gestion de ces fonds. Concernant les plans français, lorsque les actifs sont investis *via* une compagnie d'assurance, cette dernière gère le portefeuille d'investissement dans le cadre de contrats en unités de compte et, le cas échéant lorsqu'il s'agit de contrats en euros, garantit un taux de rendement sur les actifs. Ces fonds diversifiés sont caractérisés par une gestion active en référence à des indices composites, adaptés à l'horizon long terme des passifs, et prenant en compte les obligations gouvernementales de la zone Euro ainsi que les actions des plus grandes valeurs de la zone Euro et hors zone Euro. La seule obligation de la compagnie d'assurance est un taux de rendement fixe minimum dans le cas des fonds en euros.

La couverture des engagements peut être analysée comme suit :

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs de couverture	Plafonnement d'actifs et complément de provision	Total engagement net
Plans dont les engagements sont supérieurs aux fonds	(1 050,7)	670,9	–	(379,8)
Plans dont les fonds sont supérieurs aux engagements	(22,7)	27,0	–	4,3
Plans non fondés	(421,3)	–	–	(421,3)
Total 31 décembre 2016	**(1 494,7)**	**697,9**	**–**	**(796,8)**
Plans dont les engagements sont supérieurs aux fonds	(1 169,4)	778,7	–	(390,7)
Plans dont les fonds sont supérieurs aux engagements	(18,1)	24,0	–	5,9
Plans non fondés	(397,4)	–	–	(397,4)
Total 31 décembre 2017	**(1 584,9)**	**802,7**	**–**	**(782,2)**

La répartition des actifs de couverture en fonction des principales catégories d'actifs est la suivante :

	2017	2016
Placements actions	36 %	35 %
Placements obligations	35 %	45 %
Immobilier	2 %	2 %
Autres (y compris monétaires)	27 %	18 %
Total	**100 %**	**100 %**

L'allocation des actifs de couverture par zone géographique d'investissement est la suivante :

	Europe	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie Océanie	Autres
Placements actions	35 %	44 %	0 %	13 %	19 %
Placements obligations	39 %	44 %	0 %	78 %	0 %
Immobilier	7 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Autres (y compris monétaires)	19 %	12 %	0 %	9 %	81 %
Total	100 %	100 %	0 %	100 %	100 %

18.2.5 Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles ont été déterminées pays par pays et société par société, en relation avec des actuaires indépendants.

Les taux pondérés sont présentés comme suit :

	Retraites		Autres avantages postérieurs à l'emploi		Avantages à long terme		Total des engagements	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Taux d'actualisation des engagements	2,6 %	2,4 %	3,1 %	2,8 %	1,4 %	1,4 %	2,7 %	2,4 %
Taux d'augmentation des salaires	2,6 %	2,7 %	2,4 %	2,4 %	1,5 %	1,9 %	2,6 %	2,7 %
Taux d'inflation	2,0 %	2,1 %	2,2 %	2,3 %	1,8 %	1,9 %	2,0 %	2,1 %
Durée résiduelle de service	17 ans	17 ans	15 ans	17 ans	15 ans	17 ans	17 ans	17 ans

Les taux d'actualisation et d'augmentation des salaires sont présentés inflation comprise.

18.2.5.1 Taux d'actualisation et d'inflation

Le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations émises par des entreprises de premier rang, pour une échéance correspondant à la duration de l'engagement.

Comme au 31 décembre 2016, les taux à fin 2017 ont été déterminés pour chaque zone monétaire (euro, dollar américain et livre sterling) à partir des données soit sur le rendement des obligations Corporate de haute qualité soit sur le rendement des obligations d'État pour les pays où il n'y a pas de marché profond pour les obligations Corporate de haute qualité. Une courbe de taux d'actualisation a été retenue par zone monétaire et a été appliquée à la dette ainsi qu'aux composantes de la charge courante *(Service Cost* et *Net Interest)*.

Selon les estimations établies par le Groupe, une variation de plus ou moins 1 % du taux d'actualisation entraînerait une variation de la dette actuarielle d'environ 16 %.

Les taux d'inflation ont été déterminés pour chaque zone monétaire. Une variation du taux d'inflation de plus ou moins 1 % entraînerait une variation de la dette actuarielle de 9 %.

18.2.6 Répartition géographique des engagements

En 2017, la répartition géographique des principaux engagements et les hypothèses actuarielles (y compris inflation) y afférents sont les suivants :

	Zone Euro		Royaume-Uni		États-Unis		Reste du monde	
(en millions d'euros)	Retraites	Autres engagements	Retraites	Autres engagements	Retraites	Autres engagements	Retraites	Autres engagements
Engagements nets [a]	(362,7)	(109,1)	(16,0)	0,0	(149,3)	(20,4)	(65,1)	(59,6)
Taux d'actualisation des engagements	1,6 %	1,5 %	2,4 %	0,0 %	3,8 %	3,8 %	3,0 %	3,5 %
Taux d'augmentation des salaires	1,7 %	1,3 %	3,2 %	0,0 %	3,3 %	3,1 %	3,3 %	2,7 %
Taux d'inflation	1,7 %	1,7 %	2,2 %	0,0 %	2,3 %	2,5 %	1,7 %	2,5 %
Durée résiduelle de service	17 ans	16 ans	21 ans	0	15 ans	8 ans	16 ans	11 ans

(a) Les engagements nets correspondent à la différence entre la dette actuarielle et la juste valeur des actifs de couverture.

Les engagements nets de retraite « reste du monde » concernent en particulier la Suède et le Canada, alors que les autres engagements « reste du monde » proviennent essentiellement du Maroc.

18.2.7 Versements attendus en 2018

Le Groupe s'attend à verser au cours de l'exercice 2018 des contributions aux fonds ainsi que des prestations directement aux bénéficiaires de l'ordre de 38,3 millions d'euros au profit de ses régimes à prestations définies.

18.3 Plans à cotisations définies

Courant 2017, le groupe SUEZ a comptabilisé une charge de 65,7 millions d'euros au titre des plans à cotisations définies au sein du Groupe. Ces cotisations sont présentées dans les « charges du personnel » au compte de résultat.

Note 19 Contrats de construction

Les agrégats « montants dus par les clients au titre des contrats de construction » et « montants dus aux clients au titre des contrats de construction » sont présentés respectivement sur les lignes de l'état de situation financière « Autres actifs » et « Autres passifs ».

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Montants dus par les clients au titre des contrats de construction	288,1	218,2
Montants dus aux clients au titre des contrats de construction	198,4	114,5
Position nette	**89,7**	**103,7**

Conformément à la méthode de présentation retenue par le Groupe, les provisions pour perte à terminaison sur contrats de construction et d'équipements sont repositionnées en bas de l'état de situation financière dans le poste « montants dus aux clients au titre des contrats de construction ».

Pour les contrats en cours à la date de clôture :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Cumul des coûts encourus et des marges comptabilisées	4 282,6	4 123,5
Avances reçues	101,8	85,9
Retenues de garanties	37,8	38,2

La variation des coûts encourus cumulés entre 2016 et 2017 s'explique notamment par l'acquisition de GE Water.

Dans le cadre des contrats de conception et de construction, le Groupe prend des engagements contractuels envers ses clients sur la livraison d'usines prêtes à fonctionner. Le Groupe est amené à donner des garanties qui constituent des passifs éventuels pour lesquels le Groupe estime que la probabilité de décaissement est faible.

Note 20 Contrats de location-financement

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles en location-financement est ventilée dans les différentes catégories d'immobilisations corporelles en fonction de leur nature.

Au 31 décembre 2017, les principaux contrats de location-financement conclus par le Groupe concernent les usines d'incinération de SUEZ RV Energie en France.

Le rapprochement entre la valeur non actualisée et la valeur actualisée des paiements minimaux se présente comme suit :

	Paiements minimaux de leasing au 31 décembre 2017		Paiements minimaux de leasing au 31 décembre 2016	
(en millions d'euros)	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée
Au cours de la 1re année	76,6	76,0	51,0	50,2
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e comprise	66,5	59,8	140,0	135,4
Au-delà de la 5e année	20,3	13,9	24,2	14,1
Total paiements futurs minimaux [a]	**163,4**	**149,7**	**215,2**	**199,7**

(a) Coût amorti inclus.

La réconciliation entre les dettes de location-financement comptabilisées dans les états de situations financières (cf. Note 13.2.1) et les paiements minimaux non actualisés par échéance se présente de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Total	1re année	2e à 5e année	Au-delà de la 5e année
Emprunts sur location financement [a]	149,7	76,0	59,8	13,9
Effet d'actualisation des remboursements futurs de la dette et charges financières futures	13,7	0,6	6,7	6,4
Paiements futurs minimaux non actualisés	**163,4**	**76,6**	**66,5**	**20,3**

(a) Coût amorti inclus.

Note 21 Contrats de location simple

Les produits et charges comptabilisés au titre des contrats de location simple sur les exercices 2017 et 2016 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Loyers minimaux	(414,6)	(399,2)
Loyers conditionnels	(5,4)	(7,6)
Revenus de sous-location	0,5	0,5
Charges de sous-location	(3,6)	(5,9)
Autres charges locatives	(40,1)	(23,3)
Total	(463,2)	(435,5)

Les paiements minimaux futurs à effectuer au titre de la location, en vertu de contrats de location simple non résiliables s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Au cours de la 1re année	252,5	242,4
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e comprise	638,2	584,3
Au-delà de la 5e année	483,4	473,6
Total	1 374,1	1 300,3

L'augmentation des paiements minimaux futurs résulte principalement de l'intégration du groupe GE Water pour 42,2 millions d'euros.

Note 22 Contrats de concession

L'interprétation SIC 29 – Accords de concession de services – Informations à fournir, publiée en mai 2001, traite des informations concernant les contrats de concession à donner dans les Notes aux états financiers.

L'interprétation IFRIC 12 publiée en novembre 2006 traite de la comptabilisation de contrats de concession répondant à certains critères pour lesquels il est estimé que le concédant contrôle l'infrastructure (se reporter à la Note 1.5.6).

Comme précisé dans SIC 29 un accord de concession de services implique généralement le transfert par le concédant au concessionnaire, pour toute la durée de la concession :

a) du droit d'offrir des services permettant au public d'avoir accès à des prestations économiques et sociales majeures ; et

b) dans certains cas, du droit d'utiliser des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et/ou des actifs financiers spécifiés ;

en échange de l'engagement pris par le concessionnaire :

c) d'offrir les services conformément à certains termes et conditions pendant la durée de la concession ; et

d) s'il y a lieu, de restituer, en fin de concession, les droits reçus au début de la concession et/ou acquis pendant la durée de la concession.

La caractéristique commune à tous les accords de concession de services est le fait que le concessionnaire à la fois reçoit un droit et contracte une obligation d'offrir des services publics.

Le Groupe gère un grand nombre de contrats de concession au sens de SIC 29 dans les domaines de la distribution d'eau potable, de l'assainissement, des traitements de déchets.

Ces contrats de concession comprennent des dispositions sur les droits et obligations concernant les infrastructures et les droits et obligations afférant au service public en particulier l'obligation de permettre l'accès au service public aux usagers, obligation qui dans certains contrats peut faire l'objet d'un calendrier. La durée des contrats de concession varie entre 12 et 50 ans en fonction principalement de l'importance des investissements à la charge du concessionnaire.

En contrepartie de ces obligations, le Groupe dispose du droit de facturer le service rendu soit à la collectivité concédante (activités d'incinération et BOT d'assainissement essentiellement) soit aux usagers. Ce droit se matérialise, soit par un actif incorporel, soit par une créance, soit par un actif corporel selon le modèle comptable applicable (se reporter à la Note 1.5.6).

Le modèle corporel est utilisé quand le concédant ne contrôle pas l'infrastructure comme par exemple, les contrats de concession de distribution d'eau aux États-Unis qui ne prévoient pas l'obligation de retour au concédant des infrastructures qui restent en fin de contrat la propriété du groupe SUEZ.

Il existe également une obligation générale de remise en bon état en fin de contrat des infrastructures du domaine concédé. Cette obligation se traduit le cas échéant (se reporter à la Note 1.5.6) par la constitution d'un passif de renouvellement. Le passif de renouvellement s'élève à 203 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 230 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ce poste est classé en « Autres passifs courants ».

Le tarif auquel le service est facturé, est généralement fixé et indexé pour toute la durée du contrat. Des clauses de révisions périodiques (généralement quinquennales) sont néanmoins prévues en cas de modification des conditions économiques initialement prévues au moment de la signature des contrats.

Note 23 Paiements fondés sur des actions ou sur un versement en numéraire

Les montants comptabilisés au titre des paiements fondés sur des actions ou sur un versement en numéraire sont les suivants :

(en millions d'euros)	Note	(Charge) de la période 2017	2016
Plans de stock-options	23.1	–	–
Plans d'attribution d'actions de performance	23.2	(0,1)	(0,6)
Plans mondiaux d'attribution gratuite d'actions	23.3	(0,1)	(3,1)
Augmentations de capital réservées aux salariés [a]	23.4	(1,2)	(2,3)
Plans de rémunération à long terme [b]	23.5	5,0	(13,5)
Total		**3,6**	**(19,5)**

(a) L'impact des *Share Appreciation Rights* est présenté après couverture par des warrants (soumis à la norme IAS 39). Avant couverture par des warrants, l'impact 2017 relatif aux augmentations de capital réservées aux salariés s'élève à - 2,7 millions d'euros. En 2016, il s'agissait d'un produit de +0,5 million d'euros.
(b) L'impact positif en 2017 s'explique par la reprise de provision suite à la livraison du plan 2014. La charge correspondant aux montants versés aux bénéficiaires a été comptabilisée en charges de personnel (avantages à court terme).

23.1 Plans de stock-options

23.1.1 Dispositifs et attributions

Il n'y a plus d'attribution de stock-options depuis 2010. Les dispositifs relatifs aux plans encore en vigueur en 2017 sont décrits dans les précédents Documents de Référence de SUEZ et de ENGIE.

23.1.2 Historique des plans en vigueur

Plans d'options d'achat d'actions SUEZ

Plan	Date de l'AG d'autorisation	Point de départ d'exercice des options	Prix d'exercice	Solde à lever au 31/12/2016	Levées	Octroyées	Annulées ou expirées	Solde à lever au 31/12/2017	Date d'expiration	Durée de vie restante
17/12/2009 [a]	26/05/2009	17/12/2013	15,49	1 193 126	216 717	–	976 409		16/12/2017	
16/12/2010 [a]	26/05/2009	16/12/2014	14,20	665 990	30 252			635 738	15/12/2018	1,0
Total				**1 859 116**	**246 969**	**–**	**976 409**	**635 738**		

(a) Plans exerçables.

Le cours moyen de l'action SUEZ en 2017 s'est élevé à 15,28 euros.

Plans d'options d'achat et de souscription d'actions ENGIE

Plan	Date de l'AG d'autorisation	Point de départ d'exercice des options	Prix d'exercice	Solde à lever au 31/12/2016	Levées	Octroyées	Annulées ou expirées	Solde à lever au 31/12/2017	Date d'expiration	Durée de vie restante
10/11/2009 [a]	04/05/2009	10/11/2013	29,44	378 806			378 806	–	09/11/2017	
Total				**378 806**		**–**	**378 806**	**–**		

(a) Plans exerçables.

Le cours moyen de l'action ENGIE en 2017 s'est élevé à 13,45 euros.

23.1.3 Charges comptables

Plans SUEZ

En 2017, tout comme en 2016, aucune charge n'a dû être enregistrée au titre des plans de stock-options mis en place par SUEZ.

Plan ENGIE

En 2017, tout comme en 2016, aucune charge n'a dû être enregistrée au titre du plan de stock-options mis en place par ENGIE.

23.2 Plans d'attribution gratuite d'actions de performance

23.2.1 Dispositifs et attributions

Il n'y a plus d'attribution gratuite d'actions de performance depuis 2013. Les dispositifs relatifs aux plans encore en vigueur en 2017 sont décrits dans les précédents Documents de Référence de SUEZ et de ENGIE.

23.2.1 Revue des conditions de performance interne

Outre la condition de présence des salariés, certains plans sont assortis de conditions de performance interne. Lorsque ces dernières n'ont pas été atteintes en totalité, les volumes d'actions attribués aux salariés sont réduits comme prévu dans les règlements des plans. Cette modification du nombre d'actions se traduit par une réduction de la charge totale des plans, conformément aux dispositions d'IFRS 2. L'appréciation de la condition de performance est revue à chaque clôture.

23.2.2 Charges comptables

Plan SUEZ

Au cours de la période, une charge nette de (0,1) million d'euros a été comptabilisée au titre du plan d'actions de performance de SUEZ.

	Nombre d'actions attribuées	Solde à livrer au 31 décembre 2017	Juste valeur moyenne pondérée	(Charge) de la période 2017	2016
Mars 2013	1 315 100	–	6,5 €	(0,1)	(0,6)
Total				(0,1)	(0,6)

Plan ENGIE

Au cours de la période, aucune charge relative au plan d'attribution gratuite d'actions de performance n'a dû être constatée sur les comptes du Groupe.

23.3 Plans mondiaux d'attribution gratuite d'actions

23.3.1 Dispositifs et attributions

Il n'y a plus d'attribution gratuite d'actions depuis 2013 au titre d'un plan mondial. Les dispositifs relatifs aux plans encore en vigueur en 2017 sont décrits dans les précédents Documents de Référence de SUEZ et de ENGIE.

23.3.2 Charges comptables

Plan SUEZ

Au cours de la période, une charge de (0,1) million d'euros a été comptabilisée au titre du plan mondial d'attribution gratuite d'actions mis en place par SUEZ.

	Nombre d'actions attribuées	Solde à livrer au 31 décembre 2017	Juste valeur moyenne pondérée	(Charge) de la période 2017	2016
Janvier 2013	3 018 720	–	6,2 €	(0,1)	(2,0)
Total				(0,1)	(2,0)

Plan ENGIE

Au cours de la période, aucune charge n'a été comptabilisée au titre du plan mondial d'attribution gratuite d'actions d'ENGIE. Il n'y a plus de plan ENGIE en cours.

	Nombre d'actions attribuées	Juste valeur moyenne pondérée	(Charge) de la période 2017	2016
Octobre 2012	1 140 525	11,7 €	–	(1,1)
Total			–	(1,1)

23.4 Augmentations de capital réservées aux salariés

La charge enregistrée au cours de la période sur les plans en vigueur est la suivante :

			(Charge) de la période	
			2017	2016
Plan SUEZ Sharing 2017	Augmentation de capital et abondement en France et SIP	Décembre 2017	(2,5)	–
Plan SUEZ Sharing 2017	Abondement international	Décembre 2017	–	–
Plan SUEZ Sharing 2017	*Share Appreciation Rights*	Décembre 2017	1,8	–
Plan SUEZ Sharing 2014	Abondement international	Juillet 2014	(0,2)	(0,2)
Plan SUEZ Sharing 2014	*Share Appreciation Rights*	Juillet 2014	(0,3)	(1,2)
Plan SUEZ Sharing 2011	Abondement international	Décembre 2011	–	(0,1)
Plan SUEZ Sharing 2011	*Share Appreciation Rights*	Décembre 2011	–	(0,8)
Total [a]			**(1,2)**	**(2,3)**

(a) L'impact des *Share Appreciation Rights* est présenté après couverture par des warrants (soumis à la norme IAS 39). Avant couverture par des warrants, l'impact 2017 relatif aux augmentations de capital réservées aux salariés s'élève à - 2,7 millions d'euros. En 2016, l'impact était de 0,5 million d'euros.

23.4.1 Plan Sharing 2017

En 2017, SUEZ a lancé son troisième plan mondial d'actionnariat salarié dénommé Sharing. Cette augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe s'inscrit dans le cadre d'une politique de développement de l'actionnariat salarié et permet de renforcer le lien existant entre SUEZ et ses salariés en leur offrant la possibilité d'être plus étroitement associés au développement et aux performances du Groupe. Deux formules étaient proposées :

- Une formule dite « Classique » avec décote et abondement, dans laquelle le souscripteur est exposé aux variations du cours de l'action. En France, les salariés ont bénéficié d'un abondement dans le cadre du plan d'épargne entreprise. À l'international, l'abondement a pris la forme d'une attribution gratuite d'actions. Au Royaume-Uni, à titre alternatif, un *Share Incentive Plan* (SIP) a été mis en œuvre, permettant aux salariés de souscrire au cours de la date d'augmentation de capital le 19 décembre 2017.
- Une formule « Multiple » permettant aux salariés de bénéficier d'un effet de levier pour compléter leur apport personnel ainsi que d'un prix de souscription décoté. Par le biais d'un contrat d'échange avec la banque structurant la formule, les salariés bénéficient d'une garantie sur leur apport personnel et d'une garantie de rendement minimum. Dans certains pays (notamment aux États-Unis), la formule « Multiple » a été adaptée en fonction de la législation locale et est réalisée par un mécanisme alternatif de « *Share Appreciation Rights* ».

L'augmentation de capital a, quant à elle, eu lieu le 19 décembre 2017 et s'est traduite par la création de 9,98 millions d'actions de 4 euros de valeur nominale.

23.4.1.1 Impacts comptables liés à l'augmentation de capital et à l'abondement en france

Le prix de souscription correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action SUEZ durant les 20 jours de bourse précédant la date de la décision du Directeur Général fixant l'ouverture de la période de souscription/rétractation diminuée de 20 %, soit 12,31 euros.

En application d'IFRS 2, une charge est comptabilisée dans les comptes de SUEZ en contrepartie des capitaux propres. Pour la décote, la charge comptable des formules Sharing Classique et Multiple correspond à la différence entre la juste valeur de l'action souscrite et le prix de souscription. La juste valeur tient compte de la condition d'incessibilité des titres sur une période de 5 ans, prévue par la législation française, ainsi que, pour la formule « Multiple », du gain d'opportunité implicitement supporté par SUEZ en permettant à ses salariés de bénéficier de conditions de tarification plus favorables que celles qu'ils pourraient obtenir en tant que particuliers. La juste valeur des actions attribuées au titre de l'abondement en France a été calculée en application de la méthode décrite dans la Note 1.5.14. Les actions sont dans ce cas livrées immédiatement sans période d'acquisition des droits et sont assorties d'une incessibilité de 5 ans.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- Taux d'intérêt sans risque à 5 ans : 0,22 %
- Spread du réseau bancaire retail : 4,68 %
- Taux de financement pour un salarié : 4,90 %
- Coût du prêt de titres : 0,50 %
- Spread de volatilité : 6,04 %

Il en résulte une charge totale de (2,4) millions d'euros sur 2017 :

			Sharing Classique	Sharing Multiple	Abondement France	Total
Montant souscrit *(en millions d'euros)*			15,6	104,2	–	119,8
Nombre d'actions souscrites *(en millions)*	(a)		1,3	8,5	0,2	9,9
Valeur brute de l'avantage consenti *(en euro/action)*	b1		3,1	3,1	15,4	
Coût d'incessibilité pour le salarié *(en euro/action)*	b2		(4,3)	(4,3)	(4,3)	
Mesure du gain d'opportunité *(en euro/action)*	b3		–	0,9	–	
Avantage consenti aux salariés *(en euro/action)* [a]	(b) = b1+b2+b3		–	–	11,1	
Charge comptabilisée	**– (a) x (b)**		**–**	**–**	**(2,4)**	**(2,4)**

(a) Lorsque l'avantage consenti aux salariés est négatif, celui-ci est ramené à 0.

Pour Sharing Classique et multiple, l'avantage consenti aux salariés, se révélant être négatif, a été plafonné à 0 euro.

La valorisation de la charge comptabilisée dépend, entre autres, du taux de financement des salariés retenu et de l'appréciation du gain d'opportunité. Une variation de +/- 0,5 point de ces taux aurait les impacts suivants sur la charge comptabilisée :

Sensibilité *(évolution de la charge en millions d'euros)*	**Sharing Multiple**	**Abondement France**	**Total**
Baisse du taux de financement du salarié de - 0,5 %	(1,2)	(0,1)	(1,3)
Augmentation du gain d'opportunité de + 0,5 %	–	–	–

23.4.1.2 Impacts comptables liés au *share incentive plan* au Royaume-Uni (SIP)

Selon les règles du SIP, le prix de souscription a été fixé par le Directeur Général de SUEZ le 19 décembre 2017 à 14,62 euros. La juste valeur des actions attribuées au titre de l'abondement du SIP a été calculée en application de la méthode décrite dans la Note 1.5.14. Les actions sont ici livrées immédiatement et sont assorties d'une incessibilité de 3 ans.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- Taux d'intérêt sans risque à 3 ans : 0,005 %
- Spread du réseau bancaire retail : 5,935 %
- Taux de financement pour un salarié : 5,94 %
- Coût du prêt de titres : 0,50 %
- Cours à la date d'attribution : 14,62 euros

Il en résulte une charge de (- 0,1) million d'euros en 2017.

		SIP	**Abondement SIP**	**Total**
Montant souscrit *(en millions d'euros)*		0,33	0,12	0,45
Nombre d'actions souscrites *(en millions)*	(a)	0,02	0,01	0,03
Valeur brute de l'avantage consenti *(en euro/action)*	b1	0,1	14,7	
Coût d'incessibilité pour le salarié *(en euro/action)*	b2	0,0	(4,7)	
Mesure du gain d'opportunité *(en euro/action)*	b3	0,0	–	
Total de l'avantage consenti aux salariés *(en euro/action souscrite)*	(b) = b1+b2+b3	0,1	10,0	
Charge comptabilisée	(a) × (b)	[illegible]	(0,1)	(0,1)

23.4.1.3 Impacts comptables liés à l'abondement à l'international

L'abondement à l'International (hors France et Royaume-Uni) a pris la forme d'une attribution gratuite d'actions. L'acquisition définitive des titres est soumise à une condition de présence de 5 ans dans le Groupe. La juste valeur des actions attribuées a été calculée en application de la méthode décrite en Note 1.5.14.

Les hypothèses utilisées sont les suivantes :

Date d'attribution	**Date d'acquisition des droits**	**Cours à la date d'attribution**	**Taux de dividende attendu**	**Condition de performance liée au marché**	**Juste valeur unitaire**
19/12/2017	20/12/2022	14,74 €	5 %	non	12,81 €

La charge étant amortie sur la durée du plan, l'abondement à l'international a un impact non significatif sur le résultat de SUEZ en 2017.

23.4.1.4 Impacts comptables liés aux *Share Appreciation Rights*

Dans certains pays (notamment aux États-Unis), à titre alternatif, la formule « Multiple » prend la forme d'un mécanisme de *Share Appreciation Rights* (SAR). Les salariés bénéficient d'un multiplicateur de la performance du titre SUEZ versé en trésorerie à l'issue d'une période de 5 ans. La dette qui en résulte à l'égard des salariés est couverte par la mise en place de warrants émis par la banque structurant l'opération.

S'agissant d'instruments réglés en trésorerie, l'impact comptable des SAR consiste à enregistrer sur la durée d'acquisition des droits une dette envers les salariés. L'amortissement de cette dette sur l'exercice 2017 a un impact sur le résultat du Groupe non significatif. Les SAR sont couverts par des warrants qui compensent les charges induites par les SAR à l'issue des cinq années du plan.

23.5 Plans de rémunération à long terme

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 28 février 2017, a décidé de mettre en place un plan de rémunération à long terme prenant la forme d'un bonus versé en numéraire, dont l'enveloppe globale s'élève à 15 millions d'euros et qui concerne 1 413 bénéficiaires.

La période d'acquisition court du 28 février 2017 au 31 mars 2020 inclus.

Le plan du 28 février 2017 concerne deux listes distinctes de bénéficiaires, Bénéficiaires A et Bénéficiaires B, dont les conditions de performance sont les suivantes :

- Bénéficiaires A (483 bénéficiaires) :
  - Mandataire Social de la Société, Membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif : deux conditions de performance s'appliquent de manière cumulative (niveau d'EBIT cumulé et évolution du *Total Shareholder Return* de SUEZ comparé à l'évolution du *Total Shareholder Return* de l'indice Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019 inclus) sur 100 % du total de la rémunération pouvant être versée.

- *Top Executives* : une première condition de performance (niveau d'EBIT cumulé sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019 inclus) s'applique sur 100 % du total de la rémunération pouvant être versée ; une deuxième condition de performance (évolution du *Total Shareholder Return* de SUEZ comparé à l'évolution du *Total Shareholder Return* de l'indice Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019 inclus), qui se cumule avec la première condition, s'applique sur 50 % du total de la rémunération pouvant être versée.
- Autres bénéficiaires : une condition de performance (niveau d'EBIT cumulé sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019 inclus) s'applique sur 100 % du total de la rémunération pouvant être versée.

Le montant de la rémunération variable long terme qui sera versée aux Bénéficiaires A, tel que ressortant de l'application des conditions de performance, pourra être augmenté ou diminué de 10 % en fonction du niveau d'atteinte d'une condition liée au taux de parité homme/femme dans l'encadrement (« TPE ») au 31 décembre 2019.

- Bénéficiaires B :

  Une condition de performance liée au niveau d'EBIT cumulé sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019 inclus, s'applique sur 100 % du total de la rémunération pouvant être versée.

  La condition de performance externe a été valorisée en utilisant la méthode de Monte-Carlo.

  Au cours de l'exercice 2017, les plans de rémunération à long terme en cours ont généré un produit de 5,0 millions d'euros (en tenant également compte du provisionnement des charges sociales). Ce produit s'explique par la livraison du plan 2014, dont les conditions ont été atteintes entre 81 % et 100 % selon la catégorie de bénéficiaires. La provision sur ce plan a été entièrement reprise et la charge réelle a été comptabilisée en charges de personnel (cf. Note 4.2).

Note 24 Transactions avec des parties liées

L'objet de la présente Note est de présenter les transactions significatives qui existent entre le Groupe et ses parties liées au sens de la norme IAS 24.

Les informations concernant les rémunérations des principaux dirigeants sont précisées dans la Note 25 « Rémunération des dirigeants ». Les principales filiales (sociétés consolidées en intégration globale) sont listées dans la Note 28 « Liste des principales sociétés consolidées aux 31 décembre 2017 et 2016 ». Seules les opérations significatives sont décrites ci-dessous.

24.1 Transactions avec le groupe ENGIE

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Transactions avec la société ENGIE		
Achats/Ventes de biens et services	3,0	(0,9)
Dettes non financières	7,4	9,0
Créances non financières	0,3	0,4
Créances au coût amorti [a]	14,8	16,3
Transactions avec les sociétés liées à la société ENGIE		
Achats/Ventes de biens et services	2,7	8,2
Créances non financières	23,2	26,9
Dettes non financières	0,7	1,0
En-cours dettes financières hors instruments financiers	0,7	1,0
Instruments financiers dérivés relatifs aux matières premières (Passif)	(0,2)	0,1

(a) Se reporter à la Note 2.2.1 du chapitre 20 du Document de Référence SUEZ 2009 – Contrat synthétique argentin.

24.2 Transactions réalisées avec les activités conjointes, les coentreprises et les sociétés associées

24.2.1 Activités conjointes

Le Groupe détient un compte courant de 291 millions d'euros envers l'activité conjointe qui était en charge de la construction de l'usine de dessalement près de Melbourne (Australie). Cette entité est consolidée à 35 %. Ainsi, la part « hors Groupe » de 189 millions d'euros est enregistrée à l'actif de l'état de situation financière consolidé du Groupe.

24.2.2 Coentreprises et sociétés associées

Au 31 décembre 2017, le Groupe prête un montant total de 36 millions d'euros à des coentreprises dans les métiers de l'Eau en Europe.

Le Groupe prête également 96 millions d'euros à des sociétés associées en charge de la mise en service et de l'exploitation d'incinérateurs au Royaume-Uni.

Par ailleurs, SUEZ prête, suite au rachat de GE Water, à une coentreprise basée au Koweït, un montant de 13 millions d'euros pour un contrat de maintenance d'une usine de traitement de l'eau.

Note 25 Rémunération des dirigeants

Les principaux dirigeants du Groupe sont les neufs membres du Comité de Direction en fonction au 31 décembre 2017. Au 31 décembre 2016, le Comité de Direction comptait huit membres.

Leurs rémunérations se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Avantages à court terme	8,6	7,3
Avantages postérieurs à l'emploi[a]	1,3	1,0
Plan de rémunération à long terme	0,3	0,9
Total	10,2	9,2

(a) Avantages postérieurs à l'emploi : relatifs aux seuls régimes du Groupe SUEZ.

Note 26 Procédures judiciaires et d'arbitrage

26.1 Litiges et arbitrages

Le Groupe est engagé dans le cours normal de ses activités dans un certain nombre de litiges et arbitrages avec des tiers ou avec l'administration fiscale de certains pays. Des provisions sont constituées au titre de ces litiges et arbitrages lorsqu'il existe une obligation (légale, contractuelle ou implicite) envers un tiers à la date de clôture, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie soit nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de cette sortie de ressources peut être estimé avec une fiabilité suffisante. Le montant des provisions constituées à ce titre au 31 décembre 2017 s'élève à 90,3 millions d'euros (hors litiges argentins).

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage dont le Groupe a connaissance qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des six derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Litiges argentins

En Argentine, les tarifs applicables aux contrats de concession ont été bloqués par une loi d'urgence publique et de réforme du régime des changes (Loi d'Urgence) en janvier 2002 empêchant ainsi l'application des clauses contractuelles d'indexation des tarifs en cas de dépréciation du peso argentin par rapport au dollar américain.

En 2003, SUEZ – désormais ENGIE – et ses coactionnaires, concessionnaires des eaux de Buenos Aires et de Santa Fé ont entamé des procédures d'arbitrage contre l'État argentin en sa qualité de concédant, dans le but de faire appliquer les clauses contractuelles des contrats de concession devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) conformément aux traités bilatéraux de protection des investissements.

Ces procédures d'arbitrage CIRDI visent à obtenir des indemnités pour compenser la perte de valeur des investissements consentis depuis le début de la concession, suite aux mesures adoptées par l'Argentine après la promulgation de la Loi d'Urgence susmentionnée. Le CIRDI a reconnu sa compétence pour statuer dans les deux affaires en 2006. Parallèlement aux procédures CIRDI, les sociétés concessionnaires Aguas Argentinas et Aguas Provinciales de Santa Fé se sont vues contraintes d'entamer des procédures de résiliation de leur contrat de concession devant les juridictions administratives locales.

Toutefois, la situation financière des sociétés concessionnaires s'étant dégradée depuis la Loi d'Urgence, la société Aguas Provinciales de Santa Fé a annoncé sa mise en liquidation judiciaire lors de son Assemblée Générale du 13 janvier 2006.

Parallèlement, la société Aguas Argentinas a demandé à bénéficier du « Concurso Preventivo » (comparable à la procédure française de redressement judiciaire). Dans le cadre de cette procédure de redressement judiciaire, une proposition concordataire opérant novation du passif admissible de la société Aguas Argentinas a reçu l'approbation des créanciers et a été homologuée par le juge de la faillite le 11 avril 2008. La proposition prévoyait un premier paiement de 20 % (soit l'équivalent d'environ 40 millions de dollars américains) lors de l'homologation et un second paiement de 20 % en cas d'indemnisation par l'État argentin. ENGIE et Agbar, en tant qu'actionnaires de contrôle, ont décidé de soutenir financièrement Aguas Argentinas pour faire face à ce premier paiement et ont versé respectivement, lors de l'homologation, la somme de 6,1 et 3,8 millions de dollars américains.

Par ces deux décisions datées du 30 juillet 2010, le CIRDI a reconnu la responsabilité de l'État argentin dans la résiliation des contrats de concession d'eau et d'assainissement de Buenos Aires et de Santa Fé. Par ailleurs, en juin 2011, le CIRDI a procédé à la nomination d'un expert afin d'évaluer de manière définitive le montant de la réparation au titre des préjudices subis. Les rapports portant sur les concessions de Buenos Aires et de Santa Fé ont été remis par l'expert au CIRDI respectivement en septembre 2013 et en avril 2014.

Concernant la concession de Buenos Aires, le CIRDI a rendu sa décision le 9 avril 2015, qui condamne la République argentine à verser 405 millions de dollars américains aux actionnaires d'Aguas Argentinas en réparation du préjudice subi (dont 367 millions de dollars américains à SUEZ et ses filiales). Début août 2015, cette décision a fait l'objet d'un recours en nullité de la part de la République argentine devant un Comité *ad hoc* du CIRDI. Ce recours a été rejeté en mai 2017, rendant la décision du CIRDI définitive.

Concernant la concession de Santa Fé, le CIRDI a condamné la République argentine, par une décision du 4 décembre 2015, à verser 225 millions de dollars américains aux actionnaires d'Aguas Provinciales de Santa Fé au titre de la résiliation du contrat

de concession, l'intégralité de ce montant revenant ainsi à SUEZ et ses filiales. La République argentine a introduit un recours en nullité devant un Comité *ad hoc* du CIRDI en septembre 2016. Une décision est attendue en 2018.

Le Groupe estime que les provisions relatives à ces litiges, constituées pour couvrir les frais de procédure, telles qu'elles sont comptabilisées dans les comptes, sont appropriées.

26.2 Litiges en matière fiscale

SUEZ Spain

SUEZ Spain a fait l'objet de plusieurs contrôles fiscaux essentiellement en matière d'impôt sur les sociétés.

SUEZ Spain a reçu une notification de redressements portant sur les exercices 1999 à 2001. De plus, en mai 2009, SUEZ Spain a été notifiée au titre des exercices 2002 à 2004 d'un redressement de 60,5 millions d'euros sans pénalité de retard.

La société a contesté en justice ces redressements motivés, pour chaque période vérifiée, de façon analogue par l'administration fiscale. En effet, elle considère que les arguments de cette dernière ne sont pas fondés.

- Concernant les redressements notifiés au titre des années 1999 à 2001 :

  En décembre 2016, seuls restaient en litige des intérêts de retard pour un montant de 9,1 millions d'euros qui avaient fait l'objet d'une contestation devant le tribunal administratif central. La décision a été défavorable à SUEZ Spain.

  La société a analysé la possibilité de présenter un recours devant la Cour d'Appel, qui n'a pas été présenté finalement considérant qu'il n'y avait pas d'argument pour ce faire. La décision est donc devenue définitive. SUEZ Spain a payé le montant de 9,1 millions d'euros et la procédure est donc désormais achevée.

- Concernant les redressements notifiés au titre des années 2002 à 2004 :

  En juin 2009, SUEZ Spain avait saisi le tribunal administratif afin de contester les redressements effectués au titre des exercices 2002 à 2004. En juin 2012, le tribunal avait rendu une décision partiellement favorable à SUEZ Spain.

  En conséquence, SUEZ Spain a introduit une requête devant la Cour d'Appel concernant les éléments sur lesquels la société n'avait pas obtenu une décision favorable du tribunal administratif.

  En juillet 2015, SUEZ Spain, ayant reçu une décision partiellement favorable de la Cour d'Appel, avait introduit un recours en Cassation devant la Cour Suprême.

  La société a reçu, au début de l'année 2017 une résolution de la Cour Suprême, qui rejette les arguments de prescription que la société avait présentés. Cette résolution est ferme et irrévocable et l'Administration a procédé à son exécution. SUEZ Spain a payé un montant de 18,5 millions d'euros, mettant fin à la procédure litigieuse.

Note 27 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a eu aucun événement postérieur à la clôture.

Note 28 Liste des principales sociétés consolidées aux 31 décembre 2017 et 2016

L'objectif est de présenter la liste des entités couvrant 80 % des indicateurs suivants : Chiffre d'affaires, EBITDA, Dette nette et Capitaux employés.

		% d'intérêt		% de contrôle		Méthode de consolidation[a]	
Noms	**Adresse du siège social**	**Déc. 2017**	**Déc. 2016**	**Déc. 2017**	**Déc. 2016**	**Déc. 2017**	**Déc. 2016**
SUEZ	Tour CB21, 16 Place de l'Iris, 92040 Paris-La Défense Cedex – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
EAU EUROPE							
SUEZ Eau France	Tour CB21, 16 Place de l'Iris, 92040 Paris-La Défense Cedex – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
EAU ET FORCE[b]	300, rue Paul Vaillant Couturier BP 712 92007 Nanterre – France	–	100,0	–	100,0	–	IG
SEERC	0270 Rue Pierre Duhem 13290 Aix en Provence – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SOCIÉTÉ DES EAUX DE VERSAILLES ET DE SAINT-CLOUD (SEVESC)	5-7 Rue Pierre Lescot 78000 Versailles – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SERAMM	35 boulevard du Capitaine Gèze, 13014 Marseille – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ Espagne	Edificio D38 – Passeig Zona Franca 08038 Barcelona – Espagne	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
AGUAS ANDINAS	Avenida Presidente Balmaceda 1398, Piso 4, Santiago – Chili	28,4	28,4	50,1	50,1	IG	IG
RECYCLAGE ET VALORISATION EUROPE							
SUEZ Recycling and Recovery Holdings UK Ltd	Grenfell road, Maidenhead, Berkshire SL6 1ES – Royaume-Uni	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ Recycling & Recovery Deutschland GmbH	Industriestrasse 161 D 50999 Köln – Allemagne	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ Nederland Holding B.V.	Meester E.N. van Kleffensstraat 10, 6842 CV Arnhem – Pays-Bas	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ R&V France	Tour CB21, 16 Place de l'Iris, 92040 Paris La Défense Cedex – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ R&R Belgium N.V.	Avenue Charles-Quint 584 7 1082 Berchem, Sainte-Agathe – Belgique	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SOCALUX	Lamesch SA ZI Wolser Nord BP 75 L3201 Bettembourg, Luxembourg	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ Recycling AB	Kungsgardsleden, 26271 Angelholm – Suède	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG

(a) IG : Intégration globale.
(b) Fusionnée dans SUEZ Eau France au 1er janvier 2017.

Noms	Adresse du siège social	% d'intérêt		% de contrôle		Méthode de consolidation [a]	
		Déc. 2017	Déc. 2016	Déc. 2017	Déc. 2016	Déc. 2017	Déc. 2016
INTERNATIONAL							
SUEZ Recycling & Recovery Pty Ltd	Level 3, 3 Rider Boulevard 2138 Rhodes, NSW – Australie	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
ACEA Spa	P.le Ostiense, 2 – 00154 Roma – Italie	23,3	23,3	23,3	23,3	MEE	MEE
AQUASURE HOLDING Ltd	492 St Kilda Road – level 7 Melbourne, VIC 3004 – Australie	11,7	20,8	11,7	20,8	MEE	MEE
SUEZ Australia Holdings Pty Ltd	Level 7, 5 Rider Blvd Rhodes Sydney, New South Wales, 2138 Australie	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ Water Inc.	461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey – États-Unis	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ North America Inc	461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey – États-Unis	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ Water Advanced Solutions, LLC	1230 Peachtree Street NE, Suite 1100, Promenade II Building, Atlanta, GA 30309 – États-Unis	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
The Macao Water Supply Company Limited	718 avenida do Conselheiro, Macao – Chine	49,3	49,3	58,0	58,0	IG	IG
Sita Waste Services Ltd.	Room 702, 7/F, Lee Garden Two, 28 Yun Ping Road, Causeway Bay, Hong Kong	58,0	100,0	58,0	100,0	IG	IG
SUEZ Polska sp. z o.o.	Zawodzie 5, 02-981 Warszawa – Pologne	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
LYDEC	48, Boulevard Mohamed Diouri, Casablanca – Maroc	51,0	51,0	51,0	51,0	IG	IG
SUEZ International	Tour CB21, 16 Place de l'Iris, 92040 Paris-La Défense Cedex – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
WATER TECHNOLOGIES & SOLUTIONS – WTS [b]							
SUEZ Water Technologies & Solutions	Tour CB21, 16 Place de l'Iris, 92040 Paris-La Défense Cedex – France	70,0	NA	70,0	NA	IG	NC
AUTRES							
SUEZ Groupe	Tour CB21, 16 Place de l'Iris, 92040 Paris-La Défense Cedex – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG
SUEZ Consulting	15, rue du Port, 92022 Nanterre – France	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	IG

(a) IG : Intégration globale. MEE : Mise en équivalence. NC : Non consolidé. NA : Non applicable.
(b) Cette *business unit* crée en 2017 regroupe les entités acquises auprès de GE ainsi que l'ensemble des activités SUEZ spécialisées dans l'activité Eau Industrielle.

Note 29 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux

Les cabinets EY et Mazars agissent en tant que Commissaires aux comptes du groupe SUEZ.

	EY								Mazars					
	2017				2016				2017				2016	
	Commissaire aux comptes : Ernst & Young et Autres		Réseau		Commissaire aux comptes : Ernst & Young et Autres		Réseau		Commissaire aux comptes : Mazars SA		Réseau		Commissaire aux comptes : Mazars SA	Réseau
(en milliers d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant %	Montant %
Certification des comptes et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés														
SUEZ SA	736	18 %	n/a	n/a	709	22 %	n/a	n/a	611	13 %	–	–	584 18 %	– –
Filiales intégrées globalement et activités conjointes	2 426	61 %	4 684	83 %	1 602	49 %	3 635	75 %	3 332	74 %	2 459	95 %	2 581 78 %	2 259 91 %
Services autres que la certification des comptes														
SUEZ SA	184	5 %	–	–	196	6 %	–	–	154	3 %	88	3 %	60 2 %	– –
Filiales intégrées globalement et activités conjointes	662	17 %	991	17 %	763	23 %	1 202	25 %	377	9 %	28	1 %	93 3 %	225 9 %
Total	4 008	100 %	5 675	100 %	[illegible]	100 %	[illegible]	100 %	4 473	100 %	2 575	100 %	3 318 100 %	2 484 100 %

Les services autres que la certification des comptes fournis au cours de l'exercice à la société et aux entités qu'elle contrôle comprennent principalement les travaux de revue du bilan d'ouverture de GE Water, les vérifications sur les informations RSE et la revue de la migration de systèmes d'information.

20.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société SUEZ,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SUEZ relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des *goodwills*

RISQUE IDENTIFIE

Les *goodwills* s'élèvent à 5 587,2 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2017 dont 2 170,5 millions d'euros se rapportant à l'acquisition du groupe GE WATER intervenue le 29 septembre 2017.

Comme indiqué dans la note 1.5.4.1, les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur identifiés. Les modalités de réalisation de ces tests de perte de valeur sont décrites dans les notes 1.5.7 et 9 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Les tests de perte de valeur nécessitent l'utilisation d'estimations et d'hypothèses dont la réalisation est par nature incertaine et qui portent notamment sur :

- les prévisions de flux de trésorerie d'exploitation ;
- la valeur terminale déterminée par l'application d'un taux de croissance à long terme aux flux de trésorerie après impôt ;
- les taux d'actualisation qui sont fonction des spécificités des entités opérationnelles concernées.

La valeur recouvrable des *goodwills* est sensible à l'évolution de ces hypothèses et estimations.

En conséquence, nous avons considéré que l'évaluation des *goodwills* constituait un point clé de l'audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de perte de valeur et avons orienté nos travaux sur les Unités Génératrices de Trésorerie (« UGT ») significatives figurant en note 9.2. de l'annexe aux états financiers consolidés (à l'exception de l'UGT SUEZ WTS compte tenu de son acquisition récente, de l'absence d'indice de perte de valeur et d'une allocation du prix d'acquisition restant à réaliser).

Nous avons rapproché les données utilisées dans les tests de perte de valeur avec le Plan Moyen Terme (PMT) approuvé par le Conseil d'Administration.

Nous avons examiné les hypothèses qui sous-tendent :

- les prévisions de flux de trésorerie d'exploitation établies sur la durée du Plan à Moyen Terme et liées aux conditions d'exploitation prévues par le Comité de Direction, notamment la durée des contrats portés par les entités de l'UGT concernée, les évolutions de la réglementation tarifaire et les perspectives futures de marchés ;
- la valeur terminale, pour la période au-delà du Plan à Moyen Terme, déterminée notamment par l'application d'un taux de croissance à long terme, compris entre 2 % et 3 % selon les activités au « Flux de trésorerie Libre » normatif de la dernière année des prévisions.

Nous avons examiné, en incluant des spécialistes en évaluation, les taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et la méthode de calcul des prévisions de flux de trésorerie. De plus, nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la direction du Groupe, dont les résultats sont présentés en note 9.4 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Caractère recouvrable des impôts différés actifs liés aux déficits fiscaux reportables du périmètre d'intégration fiscale français

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2017, le montant comptabilisé dans l'état de situation financière consolidé au titre des impôts différés actifs liés aux déficits fiscaux reportables s'élève à 293 millions d'euros dont 133 millions d'euros concernant le périmètre d'intégration fiscale française.

Comme indiqué dans la note 1.4.1.9 de l'annexe aux états financiers consolidés, des actifs d'impôt différé sont comptabilisés au titre des déficits fiscaux reportables, lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces déficits fiscaux non utilisés pourront être imputés. Cette probabilité de bénéfices imposables futurs est estimée en prenant en considération l'existence de différences temporelles imposables relevant du même groupe d'intégration fiscale et se reversant sur les mêmes échéances vis-à-vis de la même autorité fiscale, ainsi que les estimations de profits taxables futurs.

Ces prévisions de profits taxables et les consommations de reports déficitaires qui en résultent ont été élaborées à partir des projections de résultats telles que préparées dans le cadre du Plan à Moyen Terme (PMT) ainsi qu'à partir de projections fiscales complémentaires lorsque nécessaire.

La recouvrabilité des actifs d'impôt différé comptabilisés au titre des déficits fiscaux reportables repose notamment sur la capacité du groupe d'intégration fiscale français à atteindre ces projections de profits taxables. Nous avons donc considéré l'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs comme un point clé de l'audit compte tenu de l'incertitude relative au caractère recouvrable des impôts différés actifs au 31 décembre 2017 liés aux déficits fiscaux reportables du groupe d'intégration fiscale français et du jugement exercé par la direction à cet égard. Le caractère recouvrable des pertes activées repose notamment sur la capacité à atteindre les objectifs définis dans le budget de l'année suivante et du Plan à Moyen Terme (PMT) sur quatre années pour la suite du *business plan*.

NOTRE RÉPONSE

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la capacité du périmètre d'intégration fiscale français à utiliser sur un horizon raisonnable les déficits fiscaux reportables générés et comptabilisés en impôt différé actif au 31 décembre 2017, notamment au regard de la capacité à dégager sur le périmètre fiscal source de ces déficits des profits taxables futurs suffisants.

Nous avons ainsi examiné la méthodologie retenue par la direction pour estimer les déficits fiscaux reportables qui seront consommés par des profits taxables futurs.

Nous avons évalué la fiabilité du processus d'établissement des profits taxables futurs en :

- examinant la procédure de construction du PMT fiscal qui a servi de base aux estimations ;
- comparant les projections du résultat fiscal avec le résultat fiscal réel de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- examinant le PMT pour apprécier le caractère probable des hypothèses sous-jacentes aux prévisions de résultats taxables futurs en France ;
- comparant les taux d'impôts futurs appliqués avec les taux applicables au regard de la législation fiscale française.

Nous avons intégré dans nos équipes des spécialistes fiscaux qui ont analysé les opportunités liées à la gestion fiscale. Ils ont également examiné la correcte construction du PMT fiscal.

Estimation du chiffre d'affaires relatif aux ventes d'eau réalisées et non relevées dans le secteur opérationnel Eau Europe (dit « en compteur »)

RISQUE IDENTIFIÉ

Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé dans le compte de résultat au titre de l'eau en compteur au niveau du secteur Eau Europe s'élève à 544 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Comme indiqué dans la note 1.4.1.7 aux états financiers consolidés, le chiffre d'affaires réalisé sur les segments de clientèle qui font l'objet d'une relève de compteurs au cours de l'exercice est estimé à la clôture de l'exercice à partir de données historiques, de statistiques de consommation et d'estimations de prix de vente. Le Groupe a développé des outils de mesure et de modélisation pour estimer le chiffre d'affaires.

Nous avons considéré l'estimation du chiffre d'affaires lié à l'eau en compteur comme un point clé de l'audit compte tenu de l'incertitude relative aux volumes d'eaux livrés à la date de clôture de l'exercice et à l'évaluation de leur prix de vente.

NOTRE RÉPONSE

Dans ce cadre, nous avons :

- apprécié l'environnement de contrôle sur la chaîne de facturation et les processus permettant la fiabilisation des estimés comptables sur l'eau en compteur ;
- procédé à une évaluation des principaux contrôles applicatifs utilisés pour l'estimation de l'eau en compteur et contrôlé le fonctionnement de l'algorithme de calcul ;
- analysé les volumes de consommation estimés au regard des volumes livrés sur l'année, préparés par la société SUEZ ;
- apprécié les modalités de calcul du prix appliqué à ces volumes ;
- analysé l'apurement des créances relatives à l'eau en compteur en période subséquente en fonction des modalités de facturation des différentes typologies de clients.

Évaluation du chiffre d'affaires à comptabiliser sur les contrats de construction

RISQUE IDENTIFIÉ

Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé dans le compte de résultat au titre des contrats de construction s'élève à 907 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Comme indiqué dans les notes 1.5.13 et 1.15.16 de l'annexe aux états financiers consolidés, le Groupe exerce une partie de son activité au travers de contrats de construction pour lesquels le chiffre d'affaires et la marge sont comptabilisés à l'avancement du projet. Le pourcentage d'avancement est déterminé pour chaque projet en rapportant le montant des coûts engagés au 31 décembre 2017 au montant total estimé des coûts du projet. Cette méthode vise à conserver le niveau de charge et à reconnaître la marge uniquement sur le chiffre d'affaires comptabilisé.

La prise en compte du chiffre d'affaires et de la marge sur les contrats de construction est fonction des données à terminaison estimées par les responsables opérationnels et financiers. Ces estimations sont mises à jour trimestriellement ou plus fréquemment en cas d'évolution majeure dans le déroulement du projet.

Des provisions pour perte à terminaison sont comptabilisées dès lors que les coûts à terminaison sont supérieurs au chiffre d'affaires à terminaison du contrat.

Nous avons considéré l'évaluation du chiffre d'affaires lié aux contrats de construction comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des estimations dans ce processus.

NOTRE RÉPONSE

Les procédures mises en place dans le cadre de nos travaux ont consisté à :

- tester les contrôles clés relatifs au processus du suivi des affaires (management de projet, déversement des coûts sur affaires) ;
- recalculer le chiffre d'affaires relatif à la méthode de l'avancement ;
- rapprocher les données (chiffre d'affaires, coûts et marge) de la comptabilité analytique avec celles de la comptabilité générale ;
- sélectionner et effectuer des travaux sur un échantillon de contrats, détaillés ci-dessous.

Nous avons porté une attention particulière sur un échantillon de contrats sélectionnés selon les critères suivants :

- contribution significative de la marge dégagée sur l'exercice comptable ;
- évolution significative des données à terminaison au cours de l'exercice ;
- contrats présentant des risques significatifs spécifiques (techniques, contractuels, contexte géopolitique, etc...).

Les procédures mises en place sur cet échantillon de contrats ont consisté à :

- organiser des réunions avec les responsables opérationnels et financiers du contrat concerné (« revue d'affaire ») pour prendre connaissance de la situation opérationnelle des affaires (examen des événements, examen des risques, examen des coûts à engager pour finir le projet) ;
- rapprocher les coûts à terminaison examinés lors des revues d'affaires aux coûts à terminaison utilisés dans le cadre du calcul du pourcentage d'avancement ;
- comparer les montants prévus dans les contrats et/ou avenants avec le chiffre d'affaires à terminaison retenu pour déterminer le chiffre d'affaires à comptabiliser sur l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Vérification des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société SUEZ par votre Assemblée Générale du 15 juillet 2008 pour le cabinet MAZARS et du 21 décembre 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet MAZARS était dans la dixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la onzième année, dont dix années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 1er mars 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS		ERNST & YOUNG et Autres	
Achour Messas	Dominique Muller	Jean-Pierre Letartre	Stéphane Pédron

20.3 Comptes sociaux de la Société

20.3.1 Bilan actif

(en milliers d'euros)	Référence annexe	31 décembre 2017 Brut	Amortissements et dépréciations	Net	31 décembre 2016 Net
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles	Note 1	**30 817,7**	**(813,0)**	**30 004,7**	**30 285,5**
Immobilisations corporelles	Note 1	**26,0**	**(3,8)**	**22,2**	**0,9**
Participations	Note 1	6 460 781,2	–	6 460 781,2	6 460 781,2
Créances rattachées à des participations	Note 2	7 280 143,7	–	7 280 143,7	7 290 427,5
Autres immobilisations financières	Note 2	26 736,3	(12,3)	26 724,0	32 306,9
Immobilisations financières	Note 1	**13 767 661,2**	**(12,3)**	**13 767 648,9**	**13 783 515,6**
Actif immobilisé	I	**13 798 504,9**	**(829,1)**	**13 797 675,8**	**13 813 802,0**
Actif circulant					
Avances et acomptes versés sur commandes	Note 2	**19,0**	**–**	**19,0**	**5,0**
Créances clients et comptes rattachés	Note 2	98 472,2	(2 085,7)	96 386,5	7 405,7
Autres créances	Note 2	72 396,9	–	72 396,9	94 256,5
Compte courant SUEZ Groupe	Note 2	3 270 485,9	–	3 270 485,9	637 522,3
Produits à recevoir sur instruments de trésorerie	Note 2	35 999,4	–	35 999,4	33 784,2
Créances		**3 477 354,4**	**(2 085,7)**	**3 475 268,7**	**772 968,7**
Disponibilités		808 372,7	–	808 372,7	996 377,1
Valeurs mobilières de placement	Note 3	107 062,3	(343,6)	106 718,7	55 873,9
Comptes financiers		**915 435,0**	**(343,6)**	**915 091,4**	**1 052 251,0**
Comptes de régularisation	Note 4	**51 047,1**	**–**	**51 047,1**	**56 232,0**
Primes de remboursement des obligations		**48 136,4**	**–**	**48 136,4**	**34 481,0**
Actif circulant	II	**4 491 991,9**	**(2 429,3)**	**4 489 562,6**	**1 915 937,7**
Écarts de conversion actif	III Note 9	**9 050,8**	**–**	**9 050,8**	**1 392,3**
Total actif	(I+II+III)	**18 299 547,6**	**(3 258,4)**	**18 296 289,2**	**15 731 132,0**

20.3.2 Bilan passif

(en milliers d'euros)		Référence annexe	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Capitaux propres				
Capital Social			2 493 450,3	2 257 605,0
Primes liées au capital social			5 236 416,9	4 632 320,2
Réserve légale			249 345,0	225 760,5
Report à nouveau			95 992,7	71,2
Résultat de l'exercice			392 692,9	462 534,3
Capitaux propres	I	Note 5	**8 467 897,8**	**7 578 291,2**
Provisions pour risques et charges				
Provisions pour risques			10 729,4	1 392,3
Provisions pour charges			102 671,3	94 458,6
Provisions pour risques et charges	II	Note 6	**113 400,7**	**95 850,9**
Dettes				
Emprunts obligataires			7 424 391,4	6 076 921,5
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits			400 000,0	764 014,2
Titres super subordonnés			1 629 522,6	1 017 376,7
Comptes courants et emprunts auprès des filiales			154 918,3	141 314,3
Dettes financières		Note 7 et 8	**9 608 832,3**	**7 999 626,7**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			17 523,2	8 867,0
Dettes fiscales et sociales			14 540,0	14 193,5
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			11,9	–
Charges à payer sur instruments de trésorerie			5 081,8	5 268,4
Autres dettes			37 306,3	247,5
Dettes d'exploitation		Note 8	**74 463,2**	**28 576,4**
Dettes	III		9 683 295,5	8 028 203,1
Comptes de régularisation	IV	Note 4	22 835,6	27 764,4
Ecarts de conversion passif	V	Note 9	8 859,6	1 022,4
Total passif	(I+II+III+IV+V)		18 296 289,2	15 731 132,9

20.3.3 Compte de résultat

(en milliers d'euros)		Référence annexe	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Prestations de services		Note 10	73 015,7	70 608,0
Autres produits		Note 10	39 942,7	136,0
Subventions d'exploitation			–	1,0
Reprises sur provisions pour options d'achat et actions gratuites		Note 11	26 250,3	4 978,3
Reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges		Note 11	6 723,6	1 886,3
Produits d'exploitation			**145 932,3**	**77 609,6**
Autres achats et charges externes			(67 150,6)	(26 771,2)
Impôts, taxes et versements assimilés			(4 250,7)	(2 577,2)
Rémunérations			(23 128,9)	(16 650,2)
Charges sociales et assimilées			(9 655,8)	(7 164,2)
Dotations aux provisions pour options d'achat et actions gratuites		Note 6	(34 026,0)	(23 528,4)
Dotation aux amortissements et dépréciations			(21,4)	–
Dotations aux autres provisions			(12 448,1)	(9 304,4)
Autres charges de gestion courante			(1 015,6)	(720,2)
Charges d'exploitation			**(151 697,1)**	**(86 715,8)**
Résultat d'exploitation	I		**(5 764,8)**	**(9 106,2)**
Produits financiers des participations			486 143,2	500 287,6
Autres produits financiers			51 871,1	52 178,1
Autres intérêts et produits assimilés			77 053,0	73 245,3
Plus value sur cession de valeurs mobilières de placement			103,3	147,7
Reprises sur provisions et transferts de charges			4 160,9	49 992,6
Différences positives de change			91,4	25,9
Produits financiers			**619 422,9**	**675 877,2**
Intérêts et charges assimilées			(283 373,1)	(263 436,0)
Dotations aux amortissements et provisions			(14 913,5)	(8 631,5)
Différences négatives de change			(55,7)	(248,7)
Charges financières			**(298 342,3)**	**(272 316,2)**
Résultat financier	II	Note 12	**321 080,6**	**403 561,0**
Résultat courant avant impôts	III=I+II		315 315,8	394 454,8
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			53 071,7	–
Produits exceptionnels sur opérations de capital			4 427,0	1 522,8
Reprises sur provisions et transferts de charges		Note 11	2 962,1	–
Produits exceptionnels			**60 460,8**	**1 522,8**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			(4,6)	(5 849,7)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital			(6 886,1)	(3 546,8)
Dotation aux amortissements et provisions			(4 520,7)	–
Charges exceptionnelles			**(11 411,4)**	**(9 396,5)**
Résultat exceptionnel	IV	Note 13	**49 049,4**	**(7 873,7)**
Participation des salariés	VI		**(491,5)**	**(1 043,4)**
Impôt sur les sociétés (gain d'intégration fiscale)	V	Note 14	28 819,2	76 996,6
Résultat net	III+IV+V+VI		392 692,9	462 534,3

20.3.4 Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat net	392 692,9	462 534,3
Dotations nettes aux amortissements et provisions	12 909,2	(29 021,1)
Marge brute d'autofinancement	**405 602,1**	**433 513,2**
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(11 903,7)	71 549,3
Flux net de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	393 698,4	505 062,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	238,1	(1 079,8)
Produits nets des cessions d'actifs financiers	1,0	–
Variation des créances rattachées	238,2	(2 501 829,2)
Variation des autres immobilisations financières	5 570,6	(438,3)
Flux net de la trésorerie issue des opérations d'investissement	6 047,9	(2 503 347,3)
Dividendes et acomptes versés aux actionnaires	(366 612,8)	(352 647,0)
Augmentation de capital	229 785,5	–
Augmentation des primes et réserves liées au capital	640 316,5	–
Rachat d'actions propres	(50 833,8)	3 558,1
Variation des comptes courants	(2 632 963,6)	2 201 386,9
Emprunts obligataires	1 350 005,3	500 000,0
Titres super subordonnés	600 000,0	–
Variation des autres dettes financières	(364 000,0)	(22 500,0)
Acquisition/Cession des bons à moyen terme négociables	1,3	(1 981,3)
Intérêts courus & primes	6 565,1	67,6
Flux net de la trésorerie issue des opérations de financement	(587 736,5)	2 327 884,3
Variation nette de la trésorerie	(187 990,2)	329 599,5
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	**996 362,9**	**666 763,4**
Trésorerie nette à la clôture de l'exercice	**808 372,7**	**996 362,9**

20.3.5 Faits marquants de l'exercice

Augmentation de capital

Au cours de l'année 2017, plusieurs augmentations de capital ont été réalisées :

- le 19 janvier 2017 : émission de 1 176 328 actions suite à la livraison du solde du plan d'attribution gratuite d'actions du 17 janvier 2013 aux bénéficiaires en dehors de France, Italie et Espagne ;
- le 28 mars 2017 : émission de 338 621 actions suite à la livraison du solde du plan d'attribution d'actions de performance du 27 mars 2013 aux bénéficiaires en dehors de France, Belgique et Espagne ;
- le 24 mai 2017 : émission de 47 468 354 actions dans le cadre du financement de l'acquisition de GE Water ;
- le 19 décembre 2017 : émission de 9 978 030 actions dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés au titre du plan mondial d'actionnariat salarié « Sharing ».

À la suite de ces opérations, le capital de SUEZ est composé au 31 décembre 2017 de 623 362 579 actions de 4 euros de valeur nominale.

Nouvelle émission de titres super subordonnés

Le 19 avril 2017, dans le cadre du financement de l'acquisition de GE Water, SUEZ a lancé une quatrième émission de titres super subordonnés à durée indéterminée (obligations hybrides) pour un montant total de 600 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 2,875 %, révisé pour la première fois 7 ans après l'émission sur la base du taux de *swap* à 5 ans, puis tous les 5 ans.

À la suite de cette opération, l'encours d'obligations hybrides atteint 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2017.

Nouvelles émissions obligataires

En 2017, SUEZ a réalisé trois placements d'emprunt obligataire :

- deux placements le 27 mars 2017, en prévision du financement de l'acquisition de GE Water :
  - de 500 millions d'euros, portant un coupon fixe de 1,00 % à échéance au 3 avril 2025,
  - de 700 millions d'euros, portant un coupon fixe de 1,50 % à échéance au 3 avril 2029 ;
- le 13 septembre 2017, une émission obligataire de 500 millions d'euros, portant un coupon fixe de 1,625 % à échéance au 21 septembre 2032.

Plan Sharing : augmentation de capital réservée aux salariés

En septembre 2017, SUEZ a lancé sa troisième offre d'actionnariat réservée à plus de 76 000 salariés du Groupe dans 22 pays, dénommée Sharing, pour développer l'actionnariat salarié du Groupe.

Le prix de référence communiqué le 9 novembre 2017 était de 15,38 euros par action (correspondant à la moyenne des cours d'ouverture des 20 jours de bourse entre le 12 octobre et le 8 novembre). Le prix de souscription, quant à lui, était de 12,31 euros par action (soit 80 % du prix de référence).

Dans le cadre de cette opération, environ 29 % des salariés du Groupe ont souscrit pour près de 10 millions d'actions.

Ce troisième plan Sharing a permis de renforcer significativement la participation des salariés au capital de l'entreprise qui s'élève au 31 décembre 2017 à 3,81 %.

Plan de transformation du Groupe

SUEZ a initié un plan de transformation des fonctions supports en France fin 2016. En janvier 2017, SUEZ a mis en place un plan de départ volontaire, qui s'inscrit dans ce plan de transformation, pour une période de volontariat courant d'avril à juillet 2017. Ce plan de départ volontaire a généré chez SUEZ SA la comptabilisation d'une charge de restructuration d'un montant de 2,962 millions d'euros au 31 décembre 2017.

20.3.6 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2017 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général (PCG) mis à jour le 4 novembre 2016, issu du règlement n° 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables, et des méthodes d'évaluation décrites ci-après.

Les opérations financières relatives aux participations et aux créances rattachées à des participations, notamment les dotations ou reprises de dépréciation, sont inscrites en résultat exceptionnel et non en résultat financier. SUEZ considère en application de l'article 120-2 du PCG que cette classification qui déroge au Plan Comptable Général donne une image plus fidèle du compte de résultat car elle permet de regrouper avec les plus ou moins-values de cession tous les éléments de résultat afférents aux participations en résultat exceptionnel.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1er janvier au 31 décembre 2017.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur valeur d'achat ou de production.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement et la durée d'amortissement varie de 1 à 5 ans. Cette rubrique inclut les licences et les marques.

Par ailleurs, les dépenses liées aux activités de recherche et de développement sont enregistrées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement et les durées d'amortissement sont fondées sur les durées d'utilité déterminées en fonction de l'utilisation attendue des actifs. Les principales durées d'utilité s'inscrivent dans les fourchettes de 3 à 10 ans.

Immobilisations financières

TITRES DE PARTICIPATION

Ils représentent des investissements durables qui permettent d'assurer le contrôle de la société émettrice, d'y exercer une influence notable ou qui permettent d'établir avec la société émettrice des relations d'affaires.

Les nouveaux titres acquis sont comptabilisés à leur valeur d'achat augmentée des frais accessoires externes directement liés.

Dans le cadre du changement de régime fiscal des frais d'acquisition des titres de participation résultant de l'article 21 de la loi de finances 2007 et sur la base de l'avis n°2007-C du Conseil National de la Comptabilité (CNC), SUEZ comptabilise l'étalement fiscal des frais d'acquisition des titres sur cinq ans dans un compte d'amortissements dérogatoires.

En ce qui concerne les titres pour lesquels SUEZ s'inscrit dans une logique de détention durable, une provision pour dépréciation est éventuellement constituée pour ramener la valeur d'acquisition à sa valeur d'utilité, appréciée notamment par référence à la valeur intrinsèque, à la valeur de rendement, aux flux de trésorerie attendus, aux cours de bourse et en prenant en compte les éventuelles couvertures de change.

En ce qui concerne les titres pour lesquels une décision de cession est prise par SUEZ, la valeur comptable des titres concernés est ramenée à la valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas où des négociations sont en cours, celle-ci est déterminée par référence à la meilleure estimation pouvant être faite.

CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Il s'agit de prêts octroyés à des entreprises dans lesquelles SUEZ détient une participation.

Les créances rattachées sont comptabilisées à leur valeur nominale. Les créances libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. En liaison avec l'évaluation des titres de participation, les créances rattachées sont, le cas échéant, dépréciées lorsque le risque est supérieur à la valeur des titres et que ces derniers ont déjà été dépréciés.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Figurent essentiellement dans ce compte les SICAV détenues, au titre du contrat de liquidité, par SUEZ. Une provision est éventuellement constituée selon les critères décrits ci-dessus pour les titres de participation.

Créances

Les créances de l'actif circulant sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale et le risque de non-paiement est analysé individuellement. Tout risque d'insolvabilité d'un débiteur est provisionné à hauteur du risque encouru.

Actions propres

Les actions SUEZ sont comptabilisées le jour de leur livraison à leur prix d'acquisition hors frais de transaction.

Les actions détenues dans la perspective d'une détention de longue durée, en vue d'une annulation ou d'un échange, sont comptabilisées en immobilisations financières.

Les actions acquises dans le cadre des programmes de rachat ou du contrat de liquidité[1] figurent en valeurs mobilières de placement. Les actions détenues dans le cadre de plans d'options d'achat et d'attribution gratuite d'actions sont affectées à ces plans, et figurent donc en valeurs mobilières de placement.[1]

Lors de la cession, le prix de revient des actions cédées est établi par catégorie d'affectation selon la méthode premier entré – premier sorti (FIFO).

Lorsque la valeur de marché des actions SUEZ classées en valeurs mobilières de placement devient inférieure à leur prix d'acquisition, une dépréciation du montant de cette différence est enregistrée en résultat financier (contrat de liquidité). Cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours moyen du mois de clôture.

En ce qui concerne les actions SUEZ affectées aux plans d'options d'achat :

- s'il s'agit d'un plan non exerçable (valeur de marché de l'action inférieure au prix d'exercice de l'option), le calcul de la dépréciation enregistrée en résultat d'exploitation, dans le poste dotations aux provisions financières, est effectué par rapport au prix moyen d'ensemble des plans concernés ;
- s'il s'agit d'un plan exerçable (valeur de marché de l'action supérieure au prix d'exercice de l'option), une provision pour charges est enregistrée en résultat d'exploitation, dans le poste dotations aux provisions pour options d'achat et actions gratuites.

Dans le cadre des plans d'options d'achat, et comme alternative à la détention d'actions affectées à ces plans, SUEZ peut acquérir des instruments dénouables en actions ; ces instruments consistent en options d'achat d'actions (« calls »), souscrits lors de la mise en place du plan, ou postérieurement à cette date jusqu'au terme de la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires.

Dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions, une provision est constituée dès lors qu'à la clôture de l'exercice, le cours de l'action est supérieur au prix d'exercice des options d'achat accordées. Elle est constituée linéairement sur la période d'acquisition des droits par les salariés et couvre *in fine* la moins-value de cession égale à la valeur d'achat des titres déduction faite du prix d'exercice acquitté par les salariés. Cette provision est comptabilisée dans les provisions pour charges.

Dans le cas où SUEZ s'est couverte par des achats d'options (« calls »), la provision intègre le montant de la prime payée.

Valeurs mobilières de placement hors actions propres

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées pour leur prix d'acquisition. Lorsque la valeur de marché des titres à la clôture est inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation est constituée pour la différence. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours moyen du mois de clôture.

Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au cours de la devise à la date de clôture. Les différences de conversion constatées sont portées au compte de résultat pour les disponibilités, et inscrites au bilan en « écarts de conversion » pour les dettes et créances. Les pertes latentes font l'objet d'une provision.

Provisions pour risques et charges

Une provision est constituée lorsque l'entreprise a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable, conformément au règlement ANC n°2014-03 relatif aux passifs.

Le montant comptabilisé en provisions représente la meilleure estimation à la date de clôture de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation.

PROVISION AU TITRE DES PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS AUX SALARIÉS

Conformément au règlement ANC n° 2014-03, la provision au titre des plans d'attribution gratuite d'actions aux salariés est constituée linéairement sur la période d'acquisition des droits par

(1) SUEZ a signé un contrat de liquidité avec un prestataire de service d'investissement. La Société délègue à ce dernier un rôle d'intervention quotidienne sur le marché, à l'achat et à la vente des actions SUEZ, visant à assurer la liquidité et à animer le marché du titre sur la place boursière de Paris. Les sommes versées à ce prestataire sont inscrites en autres immobilisations financières.

les salariés et couvre *in fine* la moins-value de cession égale à la valeur comptable des actions propres attribuées gratuitement aux salariés. Cette provision est comptabilisée dans les provisions pour charges et impacte le résultat d'exploitation de la Société.

RETRAITES

La méthode actuarielle utilisée est la méthode des droits acquis avec niveau futur de salaire réparti au prorata de l'ancienneté *(projected unit credit method)*. La valorisation des engagements pris par la Société, en termes de retraite, préretraite, indemnités de départ et régime de prévoyance, est effectuée sur la base d'évaluations actuarielles. Ces calculs intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et de projection de salaires, ainsi qu'un taux d'actualisation déterminé en référence au rendement, à la date d'évaluation, des obligations émises par les entreprises de premier rang.

PROVISIONS POUR RISQUES SUR PARTICIPATIONS

Des provisions pour risques peuvent être constituées si la Société estime son engagement supérieur aux actifs détenus ou s'il existe un risque sur certaines participations qui ne se matérialisera pas nécessairement par une perte d'actif.

Dettes financières

PRIMES ET FRAIS D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires dont le remboursement est assorti de primes sont comptabilisés au passif du bilan pour leur valeur totale, primes de remboursement incluses. En contrepartie, ces dernières sont inscrites à l'actif du bilan en « primes de remboursement » et sont amorties linéairement sur la durée de l'emprunt.

Les primes d'émission reçues sont imputées sur les frais d'émission. L'écart restant constitue un produit constaté d'avance étalé sur la durée de l'emprunt.

Conformément à la recommandation du Conseil National de la Comptabilité, les frais d'émission des emprunts sont étalés linéairement sur la durée de vie des contrats concernés. Ces frais d'émission comprennent principalement les commissions dues aux intermédiaires financiers.

TITRES SUPER SUBORDONNÉS A DURÉE INDÉTERMINÉE

Conformément à l'avis de l'Ordre des Experts Comptables n°28 publié en octobre 1994, les titres super subordonnés sont classés en dettes financières. La prime d'émission est comptabilisée à l'actif du bilan et les intérêts déductibles fiscalement versés annuellement sont enregistrés en charges financières dans le compte de résultat. Les frais d'émission de ces emprunts sont étalés linéairement sur la durée de vie des contrats concernés.

Instruments financiers et d'exploitation

SUEZ intervient sur les marchés des produits dérivés pour gérer et réduire son exposition à la volatilité des taux d'intérêts et des cours de change ou pour sécuriser la valeur de certains actifs financiers. À ce titre et conformément à la nouvelle réglementation ANC n°2015-05 du 2 juillet 2015 sur le traitement comptable des instruments financiers à terme et les opérations de couverture :

- les moins-values latentes constatées à la clôture sur les instruments financiers détenus à titre de couverture par SUEZ et présentés en engagement hors bilan ne font pas l'objet de provisions ;
- les pertes et profits relatifs aux contrats de *swaps* de taux d'intérêts et, le cas échéant de devises sont constatés, *prorata temporis*, au compte de résultat en charges ou produits financiers sur la durée de vie des éléments auxquels ils sont adossés. Cet étalement s'applique aussi aux primes payées pour les contrats optionnels.

Impôt sur les sociétés et intégration fiscale

Le dispositif de limitation de la déductibilité des charges financières dit « rabot » entraîne la non déductibilité des charges financières nettes à hauteur de 25 % au-delà de 3 millions d'euros pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014.

Faisant suite à la décision du Conseil constitutionnel (n°2017-660 QPC du 6 octobre 2017) qui a déclaré la contribution de 3 % sur les distributions contraires à la Constitution, l'administration fiscale a fait droit aux demandes de restitution de cette taxe introduite par SUEZ SA. SUEZ SA a donc perçu une somme de 53 millions d'euros correspondant aux remboursements de la contribution acquittée de 2013 à 2017, intérêts de retard compris.

SUEZ SA est la société mère d'un groupe d'intégration fiscale française créé en 2008 constitué de 114 sociétés sur l'exercice 2017.

20.3.7 Annexes aux comptes

Note 1	Immobilisations	351
Note 2	Échéancier des créances	352
Note 3	Valeurs mobilières de placement	352
Note 4	Comptes de régularisation, charges à payer et produits à recevoir	353
Note 5	Capitaux propres	354
Note 6	Provisions	356
Note 7	Dettes financières	356
Note 8	Échéancier des dettes	357
Note 9	Écarts de conversion	358
Note 10	Prestations de services et autres produits	358
Note 11	Reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges	358
Note 12	Résultat financier	359
Note 13	Résultat exceptionnel	359
Note 14	Impôts sur les sociétés et intégration fiscale	360
Note 15	Engagements hors bilan	360
Note 16	Avantages postérieurs à l'emploi	361
Note 17	Effectifs	362
Note 18	Éléments relatifs aux entreprises liées	362
Note 19	Filiales et participations	362
Note 20	Rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Directeur Général	363
Note 21	Événements postérieurs à la clôture	363

Note 1 Immobilisations

1. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Augmentation	Diminution	31 décembre 2017
Logiciels	758,4			758,4
Marque	30 004,7			30 004,7
Autres	54,6			54,6
En-cours	259,6		(259,6)	0,0
Immobilisations incorporelles	**31 077,3**	**0,0**	**(259,6)**	**30 817,7**
Matériel de bureau	4,5			4,5
En-cours	0,0	21,5		21,5
Immobilisations corporelles	**4,5**	**21,5**	**0,0**	**26,0**
Immobilisations incorporelles et corporelles	31 081,8	21,5	(259,6)	**30 843,7**

Les amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Dotations	Reprises	31 décembre 2017
Logiciels	737,2	21,2		758,4
Marque	0,0			0,0
Autres	54,6			54,6
En-cours	0,0			0,0
Immobilisations incorporelles	**791,8**	**21,2**	**0,0**	**813,0**
Matériel de bureau	3,6	0,2		3,8
En-cours	0,0			0,0
Immobilisations corporelles	**3,6**	**0,2**	**0,0**	**3,8**
Immobilisations incorporelles et corporelles	795,4	21,4	0,0	**816,8**

Les valeurs nettes des immobilisations incorporelles et corporelles s'analysent comme suit :

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES

(en milliers d'euros)	Logiciels	Marques	En-cours	Total immobilisations incorporelles
Au 31 décembre 2016	21,2	30 004,7	259,6	30 285,5
Au 31 décembre 2017	-	30 004,7	-	30 004,7

IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES

(en milliers d'euros)	Matériel de bureau	Installations techniques	En-cours	Total immobilisations corporelles
Au 31 décembre 2016	0,9	-	-	0,9
Au 31 décembre 2017	0,7	-	21,5	22,2

2. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Augmentation	Diminution	Dépréciation	31 décembre 2017
Titres de participations consolidés[a]	6 460 781,2	1,0	(1,0)		6 460 781,2
Titres de participation	**6 460 781,2**	**1,0**	**(1,0)**	**0,0**	**6 460 781,2**
Créances rattachées à des participations[b]	7 290 427,5	3 214,4	(13 498,2)		7 280 143,7
Autres immobilisations financières[c]	32 306,9	73 697,6	(79 268,2)	(12,3)	26 724,0
Autres immobilisations financières	**7 322 734,4**	**76 912,0**	**(92 766,4)**	**(12,3)**	**7 306 867,7**
Immobilisations financières	[illegible]	[illegible]	[illegible]	(12,3)	13 767 648,9

(a) Les titres de participations consolidés comprennent la participation dans SUEZ Groupe et Acea.
(b) L'ensemble des créances rattachées à des participations concernent SUEZ Groupe.
(c) Au 31 décembre 2017, les autres immobilisations financières sont principalement constituées des sommes versées au prestataire de service d'investissement dans le cadre du contrat de liquidité.

Note 2 Échéancier des créances

(en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2017	À moins d'un an	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations	7 280 143,7	3 214,4	7 276 929,3
Autres immobilisations financières	26 724,0	26 724,0	
Créances sur Actif immobilisé	**7 306 867,7**	**29 938,4**	**7 276 929,3**
Avances et acomptes versés sur commandes	19,0	19,0	
Créances clients et comptes rattachés	96 386,5	96 386,5	
Autres créances	72 396,9	72 396,9	
Compte courant SUEZ Groupe	3 270 485,9	3 270 485,9	
Produits à recevoir sur instruments de trésorerie	35 999,4	35 999,4	
Créances sur Actif circulant	**3 475 287,7**	**3 475 287,7**	**–**
Total créances	[illegible]	3 505 226,1	7 276 929,3

Les « autres créances » comprennent principalement une créance envers l'État pour un montant de 71 millions d'euros. Cette créance comprend d'une part le gain d'intégration fiscale 2017 dont bénéficie SUEZ en tant que société mère du groupe fiscal pour un montant de 40,8 millions d'euros et d'autre part les divers crédits d'impôts provenant des filiales en attente de remboursement de l'État pour un montant de 30,2 millions d'euros, dont Crédit d'impôt recherche (CIR) et Crédit d'impôt mécénat principalement.

Note 3 Valeurs mobilières de placement

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actions propres détenues dans le cadre des plans d'option d'achat et d'attribution gratuite d'actions	71 067,4	28 622,7
Actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité	5 976,3	0,0
Bons à moyen terme négociables	30 018,6	30 019,9
Valeur brute	107 062,3	58 642,5
Provisions pour dépréciation des actions propres détenues	(343,6)	(2 768,6)
Provisions pour dépréciation	(343,6)	(2 768,6)
Valeur nette comptable	106 718,7	55 873,9

Note 4 Comptes de régularisation, charges à payer et produits à recevoir

Les comptes de régularisation se décomposent en :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Augmentation	Diminution	31 décembre 2017
Frais d'émission des emprunts	38 603,2	6 235,0	(7 546,8)	37 291,4
Commissions de mise en place de facilités de crédit	3 157,2		(1 489,6)	1 667,6
Charges constatées d'avance	14 471,6	230,7	(2 614,2)	12 088,1
Comptes de régularisation actif	**56 232,0**	**6 465,7**	**(11 650,6)**	**51 047,1**

L'augmentation des frais d'émission d'emprunts de 6,2 millions d'euros est liée à la nouvelle émission de titres super subordonnés de 600 millions d'euros en avril 2017 et aux émissions d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 700 millions d'euros sur 2017. (Cf.section 20.3.5 : Faits marquants de l'exercice).

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Augmentation	Diminution	31 décembre 2017
Produits constatés d'avance	27 764,4	0,0	(4 928,8)	22 835,6
Comptes de régularisation passif	**27 764,4**	**0,0**	**(4 928,8)**	**22 835,6**

Les emprunts obligataires dont le remboursement est assorti de primes sont comptabilisés au passif du bilan pour leur valeur totale, primes de remboursement incluses. En contrepartie, ces dernières sont inscrites à l'actif du bilan en « primes de remboursement » et sont amorties linéairement sur la durée de l'emprunt.

Les primes d'émission reçues sont imputées sur les frais d'émission. L'écart restant constitue un produit constaté d'avance étalé sur la durée de l'emprunt.

Conformément à la recommandation du Conseil National de la Comptabilité, les frais d'émission des emprunts sont étalés linéairement sur la durée de vie des contrats concernés. Ces frais d'émission comprennent principalement les commissions dues aux intermédiaires financiers.

Les charges à payer et produits à recevoir rattachés aux postes de créances et dettes concernent :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Intérêts sur emprunts obligataires	117 615,7	109 926,8
Intérêts sur titres super subordonnés	29 522,6	17 376,7
Part courue des charges d'intérêts	**147 138,3**	**127 303,5**
Factures non parvenues sur dettes fournisseurs	15 573,8	8 867,0
Dettes fiscales et sociales	9 461,3	8 426,7
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11,9	0,0
Instruments de trésorerie	5 081,8	5 268,4
Autres dettes	225,5	247,5
Autres charges à payer	**30 354,3**	**22 809,6**
Charges à payer	**177 492,6**	**150 113,1**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Intérêts sur créances rattachées à des participations	3 214,4	3 455,1
Factures à établir sur créances clients	41 770,9	394,0
Instruments de trésorerie	35 999,4	33 784,2
Produits à recevoir	**80 984,7**	**37 633,3**

Note 5 Capitaux propres

Le capital social est entièrement libéré. Chaque action confère un droit de vote simple.

	31 décembre 2016	Augmentation/Réduction	Achat/Vente	31 décembre 2017
En circulation	562 486 450	58 961 333	(3 153 117)	618 294 666
Actions propres détenues	1 914 796		3 153 117	5 067 913
Nombre total d'actions	564 401 246	58 961 333	-	**623 362 579**

La variation du nombre d'actions sur l'exercice 2017 résulte de quatre augmentations de capital :

- le 19 janvier 2017 : émission de 1 176 328 actions suite à la livraison du solde du plan d'attribution gratuite d'actions du 17 janvier 2013 aux bénéficiaires en dehors de France, Italie et Espagne ;
- le 28 mars 2017 : émission de 338 621 actions suite à la livraison du solde du plan d'attribution d'actions de performance du 27 mars 2013 aux bénéficiaires en dehors de France, Belgique et Espagne ;
- le 24 mai 2017 : émission de 47 468 354 actions dans le cadre du financement de l'acquisition de GE Water ;
- le 19 décembre 2017 : émission de 9 978 030 actions dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés au titre du plan mondial d'actionnariat salarié « Sharing ».

Au 31 décembre 2017, SUEZ détient 4 667 913 actions propres acquises desquelles 2 000 000 actions seront annulées dans le cadre d'une réduction de capital décidée lors du Conseil d'Administration du 28 février 2018, le solde étant affecté à la couverture des plans d'attribution d'actions aux salariés et 400 000 actions propres au titre du contrat de liquidité pour une valeur nette comptable de 77 millions d'euros et dont la valeur de marché au 31 décembre 2017 est de 76,7 millions d'euros.

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Capital Social	Primes d'émission, d'apport et de fusion	Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Solde au 31 décembre 2016	**2 257 605,0**	**4 632 320,2**	**225 760,5**	**–**	**71,2**	**462 534,3**	**7 578 291,2**
Affectation du résultat 2016					462 534,3	(462 534,3)	–
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2016					(366 612,8)		(366 612,8)
Résultat de l'exercice 2017						392 692,9	392 692,9
Augmentation de capital : livraison Plan d'Actions Mondial 2013	4 705,3	(4 705,3)					–
Affectation à la réserve légale		(470,5)	470,5				–
Augmentation de capital : livraison Actions de Performance 2013	1 354,5	(1 354,5)					–
Affectation à la réserve légale		(135,5)	135,5				–
Augmentation de capital : acquisition de GE Water, nette de frais	189 873,4	555 737,3					745 610,7
Affectation à la réserve légale : acquisition de GE Water		(18 987,3)	18 987,3				–
Augmentation de capital réservée aux salariés (Sharing 2017), nette de frais	39 912,1	78 003,7					117 915,8
Affectation à la réserve légale (Sharing)		(3 991,2)	3 991,2				–
Solde au 31 décembre 2017 avant affectation du résultat	2 493 450,3	5 256 416,9	250 345,0	-	93 992,7	392 692,9	8 467 897,8

Les droits attribués dans le cadre des différents plans portant sur des actions SUEZ ont évolué comme suit au cours de l'exercice :

1. Plans d'options d'achat d'actions

Il n'y a eu aucune attribution d'options d'achat d'actions SUEZ en 2017.

	Plans d'options d'achat d'actions		
(nombre d'options)	Plan du 17 décembre 2009	Plan du 16 décembre 2010	Total
Droits non exercés au 1er janvier 2017	1 193 126	665 990	1 859 116
Exercés	(216 717)	(30 252)	(246 969)
Annulés ou Expirés	(976 409)	–	(976 409)
Droits non exercés au 31 décembre 2017	0	635 738	635 738

2. Plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance

	Attribution gratuite d'actions				
(nombre d'actions)	Accord d'intéressement mondial Janvier 2013	Actions de performance Mars 2013	Abondement dans le cadre de Sharing [a] Décembre 2011	Abondement dans le cadre de Sharing [a] Juillet 2014	Total
Actions attribuées et non livrées au 1er janvier 2017	1 410 674	364 080	97 998		1 872 752
Attribuées				140 512	140 512
Livrées	(1 176 328)	(338 621)			(1 514 949)
Annulées ou Expirées	(234 346)	(25 459)			(259 805)
Actions attribuées et non livrées au 31 décembre 2017	0	0	97 998	140 512	238 510

(a) Abondement versé aux salariés étrangers (hors France et Royaume-Uni).

Au 31 décembre 2017, SUEZ détient 4 667 913 actions propres acquises desquelles 2 000 000 actions seront annulées dans le cadre d'une réduction de capital décidée lors du Conseil d'Administration du 28 février 2018, le solde étant affecté à la couverture des plans d'attribution d'actions aux salariés et 400 000 actions propres au titre du contrat de liquidité.

Compte tenu de l'ensemble des plans en cours (plans d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance), du nombre de bénéficiaires et d'hypothèses d'évolution des effectifs, SUEZ estime son obligation de livraison d'actions aux termes des différentes périodes d'indisponibilité à 874 248 actions.

Outre la condition de présence des salariés, les plans sont assortis de conditions de performance interne. Lorsque ces dernières n'ont pas été atteintes en totalité, les volumes d'actions attribuées aux salariés sont réduits comme prévu dans les règlements des plans.

Note 6 Provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Dotation	Reprise pour utilisation	31 décembre 2017
Provisions pour risques	**1 392,3**	**13 691,5**	**(4 354,4)**	**10 729,4**
Provisions pour perte de change	1 392,3	9 050,8	(1 392,3)	9 050,8
Provisions pour restructuration	0,0	4 520,7	(2 962,1)	1 558,6
Provisions pour litiges personnel	0,0	120,0	–	120,0
Provisions pour charges	**94 458,6**	**35 232,0**	**(27 019,3)**	**102 671,3**
Provisions pour retraites et assimilés	6 125,0	1 206,0	(769,0)	6 562,0
Provisions au titre des plans d'attribution gratuite d'actions et d'options d'achat d'actions	88 333,6	34 026,0	(26 250,3)	96 109,3
Total	[illegible]	[illegible]	[illegible]	113 400,7
Classement au compte de résultat :				
Résultat d'exploitation		35 352,0	(27 019,3)	
Résultat financier		9 050,8	(1 392,3)	
Résultat exceptionnel		4 520,7	(2 962,1)	
Total		[illegible]	[illegible]	

La provision pour perte de change couvre la perte latente de l'emprunt obligataire de 250 millions de GBP souscrit en 2011. Cf. Note 9 « Écarts de conversion ».

Le détail de la variation de la provision pour retraites et assimilés figure en Note 16 « Avantages postérieurs à l'emploi ».

Note 7 Dettes financières

(en milliers d'euros)	Situation au 31 décembre 2017	Situation au 31 décembre 2016
Emprunts obligataires (montant nominal)	7 306 775,7	5 966 994,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (montant nominal)	400 000,0	764 000,0
Titres super subordonnés (montant nominal)	1 600 000,0	1 000 000,0
Comptes courants et emprunts avec les filiales	154 918,3	141 314,3
Emprunts	**9 461 694,0**	**7 872 309,0**
Part courue des charges d'intérêts	147 138,3	127 303,5
Soldes créditeurs de banques	0,0	14,2
Autres dettes financières	**147 138,3**	**127 317,7**
Total des dettes financières	9 608 832,3	7 999 626,7

La variation des dettes financières correspond principalement à :

- la mise en place de 3 emprunts obligataires : de 500 millions d'euros sur 8 ans, 700 millions d'euros sur 12 ans, 500 millions d'euros sur 15 ans et une émission de titres super subordonnés pour un montant de 600 millions d'euros ;
- le remboursement de deux emprunts obligataires : l'un mis en place le 12 octobre 2009 pour un montant nominal de 150 millions d'euros, le second mis en place le 23 juin 2015 pour un montant de 200 millions d'euros ;
- la baisse de 364 millions d'euros de l'encours de billets de trésorerie classés en « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ».

Note 8 Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut au 31 décembre 2017	Date d'exigibilité		
		En 2018	De 2019 à fin 2022	En 2023 et au-delà
Emprunts obligataires (montant nominal)	7 306 775,7	100 000,0	2 750 000,0	4 456 775,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (montant nominal)	400 000,0	400 000,0		
Titres super subordonnés (montant nominal)	1 600 000,0			1 600 000,0
Compte courant filiale et emprunts avec les filiales	154 918,3	154 918,3		
Autres dettes financières[a]	147 138,3	147 138,3		
Dettes financières	**9 608 832,3**	**802 056,6**	**2 750 000,0**	**6 056 775,7**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**17 523,2**	**17 523,2**		
Dettes fiscales et sociales	**14 540,0**	**14 540,0**		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11,9	11,9		
Charges à payer sur instruments de trésorerie	5 081,8	5 081,8		
Autres	37 306,3	37 306,3		
Autres dettes	**42 388,1**	**42 388,1**	**0,0**	**0,0**
Total	9 683 295,5	876 519,8	2 750 000,0	6 056 775,7

(a) Il s'agit de la part courue des intérêts et du solde créditeur de banques (voir Note 7).

Détail des emprunts obligataires (montant nominal) :

(en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2017	Date d'émission	Date d'échéance	Taux
Placements publics				
(en milliers d'euros)	800 000,0	8/04/2009	8/04/2019	6,250 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	22/07/2009	22/07/2024	5,500 %
(en milliers d'euros)	750 000,0	24/06/2010	24/06/2022	4,125 %
(en milliers d'euros)	750 000,0	17/05/2011	17/05/2021	4,078 %
(en milliers d'euros)[a]	281 775,7	2/12/2011	2/12/2030	5,375 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	8/10/2013	9/10/2023	2,750 %
(en milliers d'euros)[b]	350 000,0	27/02/2014	27/02/2020	0,000 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	19/05/2016	19/05/2028	1,250 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	3/04/2017	3/04/2025	1,000 %
(en milliers d'euros)	700 000,0	3/04/2017	3/04/2029	1,500 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	21/09/2017	21/09/2032	1,625 %
Placements privés				
(en milliers d'euros)[c]	250 000,0	8/06/2009	8/06/2027	1,904 %
(en milliers d'euros)	100 000,0	22/11/2011	22/11/2018	3,080 %
(en milliers d'euros)	100 000,0	25/03/2013	25/03/2033	3,300 %
(en milliers d'euros)	100 000,0	5/04/2013	6/04/2020	1,747 %
(en milliers d'euros)	75 000,0	21/05/2014	21/05/2029	2,000 %
(en milliers d'euros)	50 000,0	30/06/2015	1/07/2030	2,250 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	10/09/2015	10/09/2025	1,750 %
Total	**7 306 775,7**			

(a) Soit 250 millions de GBP.
(b) Obligation « OCEANE ».
(c) Coupon de 5,20 % jusqu'en 2017, puis de 1,904 % jusqu'à l'échéance 2027.

Détail des titres super subordonnés (montant nominal) :

(en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2017	Date d'émission	Date d'échéance	Taux
Titres super subordonnés	500 000,0	23/06/2014	perpétuelle	3,000 %
Titres super subordonnés	500 000,0	30/03/2015	perpétuelle	2,500 %
Titres super subordonnés	600 000,0	19/04/2017	perpétuelle	2,875 %
Total	**1 600 000,0**			

Note 9 Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en monnaies étrangères au cours de change du 31 décembre 2017 a donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

(en milliers d'euros)	Perte latente	Gain latent
Écarts de conversion sur :		
- Créances rattachées à des participations	9 050,8	
- Emprunts obligataires		8 854,3
- Dettes fournisseurs et comptes rattachés		5,3
Total	9 050,8	8 859,6

La position de change, établie conformément aux principes comptables décrits dans la section 20.3.6 « Règles et méthodes comptables », fait ressortir au 31 décembre 2017 :

- une perte latente de 9 050,8 milliers d'euros liée aux variations de la livre sterling sur la créance rattachée contractée avec SUEZ Groupe pour un montant de 245,7 millions de livre sterling. Cette perte latente a été intégralement provisionnée ;
- un gain net latent de 8 859,6 milliers d'euros lié à la variation de la livre sterling sur l'emprunt obligataire de 250 millions de livre sterling souscrit en 2011 et sur les dettes fournisseurs et comptes rattachés.

Note 10 Prestations de services et autres produits

Les prestations de services de 73,0 millions d'euros correspondent principalement aux prestations de services facturées à SUEZ Groupe et aux facturations de redevance de la marque SUEZ mise en place en 2016.

Les autres produits concernent principalement la refacturation à SUEZ WTS des coûts engagés dans le cadre du financement de l'acquisition de GE Water (36,8 millions d'euros).

Depuis le 1er janvier 2017, la notion de chiffre d'affaires disparaît au profit de celle de prestations de services et autres produits, englobant les ventes ainsi que les redevances de la marque SUEZ. Le changement de présentation comptable n'a aucun impact sur les comptes clos au 31 décembre 2016.

Note 11 Reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Transferts de charges	**5 954,6**	**1 853,3**
Frais liés aux emprunts obligataires	131,8	367,0
Frais liés aux mises en place des lignes de crédit	–	38,8
Frais liés aux opérations de capitalisation	2 860,7	1 187,9
Frais liés aux immobilisations en cours	–	259,6
Frais liés aux indemnités salariales	2 962,1	–
Reprises sur provisions pour option d'achat et actions gratuites	**26 250,3**	**4 978,3**
Reprises sur provisions pour risques de restructuration	**2 962,1**	**–**
Autres	**769,0**	**33,0**
Financier	**4 160,9**	**49 992,6**
Total	40 096,9	56 857,2

Les frais liés à l'émission d'emprunts obligataires et de mise en place de lignes de crédit sont comptabilisés à l'actif du bilan et amortis sur la durée de vie de ces instruments. Ils correspondent aux commissions versées aux intermédiaires dans le cadre de la mise en place de ces instruments.

Les frais liés aux indemnités salariales pour près de 3 millions d'euros correspondent aux charges salariales dans le cadre du plan de départ volontaire.

La reprise de la provision financière d'un montant de 4,2 millions d'euros s'explique par la reprise de provision pour :

- perte de change constituée en 2016 pour 1,4 million d'euros ;
- dépréciation des actions propres constituée en 2016 pour 2,8 millions d'euros.

Note 12 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dividendes reçus	486 143,2	500 287,6
Intérêts sur créances rattachées à des participations	51 871,1	52 178,1
Intérêts sur comptes courants	4 494,8	5 463,9
Intérêts sur instruments de trésorerie	40 560,8	34 680,5
Autres charges et produits assimilés	(251 272,4)	(230 187,4)
Résultat de change	35,7	(222,8)
Dotations et reprises de provisions à caractère financier	(10 752,6)	41 361,1
Total	**321 080,6**	**403 561,0**

Les 486,1 millions d'euros de dividendes reçus en 2017 correspondent aux dividendes versés par SUEZ Groupe pour 471,8 millions d'euros représentant le solde de distribution au titre de 2016 et par Acea pour 14,3 millions d'euros au titre de 2016.

Les intérêts sur les créances rattachées à des participations et sur les comptes courants correspondent aux intérêts versés par SUEZ Groupe.

Le résultat de change se compose des gains et pertes de change réalisés lors du débouclage d'opérations en devises.

Les autres charges et produits assimilés correspondent essentiellement à des charges d'intérêts d'emprunts obligataires.

Les dotations et reprises de provisions à caractère financier de - 10,8 millions d'euros correspondent :

- à la provision pour perte de change d'un montant de - 9 millions d'euros sur l'emprunt en livre sterling ;
- aux amortissements des primes d'émission liées aux emprunts obligataires pour - 5,5 millions d'euros ;
- à la provision pour dépréciation des actions propres pour - 0,4 million d'euros ;
- à la reprise de provision pour perte de change dotée en 2016 pour un montant de 1,4 million d'euros sur l'emprunt en livre sterling ;
- à la reprise de provision pour dépréciation des actions propres pour 2,8 millions d'euros.

Note 13 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	53 067,1	(5 849,7)
Charges exceptionnelles de restructuration	(2 962,1)	-
Dotations et reprises de provision pour restructuration	(1 558,7)	-
Résultat de cessions d'actions propres	503,0	(2 024,0)
Total	**49 049,4**	**(7 873,7)**

Le résultat exceptionnel est constitué principalement du remboursement par l'État de la contribution de 3 % sur les distributions acquittées de 2013 à 2017 d'un montant de 53 millions d'euros, intérêts de retard compris. (Cf. 20.3.6 : Règles et méthodes comptables – Impôt sur les sociétés et intégration fiscale).

Au 28 juin 2017, dans le cadre du plan de départ volontaire chez SUEZ SA, une provision pour restructuration de 4,5 millions d'euros a été dotée. Les départs effectués à compter du 1er août 2017 se sont traduits par des frais de 3,0 millions d'euros. En contrepartie, la provision a été reprise à due concurrence. (Cf. section 20.3.5 : Faits marquant de l'exercice – Plan de transformation du Groupe).

Note 14 Impôts sur les sociétés et intégration fiscale

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Gain/(perte) d'intégration fiscale de l'exercice	40 854,5	71 960,4
Régularisation du gain/(perte) sur exercice antérieur	(2 060,7)	14 456,7
Contribution additionnelle sur la distribution de dividendes	(10 998,4)	(10 579,4)
Impôt sur les Sociétés et Taxes additionnelles	1 023,8	1 158,9
Produit (charge) d'impôt sur les sociétés de l'exercice	28 819,2	76 996,6

Position d'impôts différés de la Société

La position de la dette future d'impôt est issue des décalages temporels entre le traitement fiscal et comptable des produits ou des charges de SUEZ uniquement :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Reports déficitaires (bases) (1)	**363 390,0**	**267 802,0**
Frais d'émission des titres super subordonnés	5 860,0	4 735,0
Accroissement de la dette future d'impôt (bases) (2)	**5 860,0**	**4 735,0**
Provisions pour risques et charges non déductibles	6 682,0	6 125,0
Autres provisions non déductibles	538,0	1 063,0
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	**7 220,0**	**7 188,0**
Différence valeur comptable/fiscale des VMP	453,0	2 866,0
Autres	**453,0**	**2 866,0**
Allègements de la dette future d'impôt (bases) (3)	**7 673,0**	**10 054,0**
Total : (1) - (2) + (3)	365 203,0	273 121,0

La somme de ces différences temporelles s'élève à 365,2 millions d'euros représentant une créance nette théorique d'impôt de 125,7 millions d'euros calculée sur la base du taux d'impôt applicable en France au 31 décembre 2017.

Note 15 Engagements hors bilan

Engagements donnés à caractère financier

SUEZ met en œuvre, sur sa position d'endettement net, une politique d'optimisation de son coût de financement en utilisant plusieurs types d'instruments financiers (*swaps* et options de taux) en fonction des conditions de marché.

	Notionnel au 31 décembre 2017					Juste valeur des dérivés au 31 décembre 2017	Notionnel au 31 décembre 2016
(en milliers d'euros)	À un an au plus	De un à cinq ans	De cinq à dix ans	Plus de dix ans	Total		
***Swap* de taux d'intérêt**							
▸ Payeur taux fixe/receveur taux variable		950 000,0	200 000,0	450 000,0	1 600 000,0	78 619,1	350 000,0
▸ Payeur taux variable/receveur taux fixe		50 000,0	300 000,0		350 000,0	(10 912,2)	1 500 000,0
Total	0,0	1 000 000,0	500 000,0	450 000,0	1 950 000,0	67 706,9	1 850 000,0

La juste valeur de 67,7 millions d'euros représente la valeur de marché des dérivés en place au 31 décembre 2017.

Autres engagements donnés à caractère financier

		Échéance		
(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	À fin 2018	De 2019 à 2022	2023 et au-delà
Engagements de financement				
Garanties, cautions et avals donnés aux filiales	89 571,0		78 358,0	11 213,0
Total	**89 571,0**	0,0	78 358,0	11 213,0

Engagements reçus à caractère financier

		Échéance		
(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	À fin 2018	De 2019 à 2022	2023 et au-delà
Facilités de crédit obtenues et non utilisées	1 805 000,0		1 805 000,0	
Total	**1 805 000,0**	0,0	1 805 000,0	0,0

Engagements donnés à caractère opérationnel

		Échéance		
(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	À fin 2018	De 2019 à 2022	2023 et au-delà
Engagements opérationnels				
Garanties, cautions et avals donnés aux filiales	11 069,0	338,0		10 731,0
Total	**11 069,0**	338,0	0,0	10 731,0

SUEZ a donné des garanties au gouvernement de Hong Kong pour l'exploitation de plusieurs centres de stockage de déchets.

Note 16 Avantages postérieurs à l'emploi

La société SUEZ accorde à son personnel des avantages postérieurs à l'emploi (pensions de retraite, indemnités de fin de carrière, couverture médicale, avantages en nature), ainsi que d'autres avantages long terme (médailles du travail).

Récapitulatif des engagements

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Coûts des services rendus de la période	31 décembre 2017
Retraites[a]	6 125,0	437,0	6 562,0
Total	**6 125,0**	**437,0**	**6 562,0**

(a) Pension de retraite et indémnités de départs en retraite.

Mode de calcul des engagements de retraite et autres engagements assimilés

Les engagements de retraite et autres prestations résultent de la différence entre la valeur actualisée des prestations futures et le coût éventuel des services antérieurs non comptabilisés.

La valeur actualisée des prestations futures de SUEZ est déterminée selon une méthode actuarielle *(projected unit method)*.

Les principales hypothèses utilisées dans le calcul des engagements de retraite et assimilés sont les suivantes :

- taux d'inflation à long terme : 1,75 % ;
- tables de mortalité : tables par génération.

La valeur actualisée des prestations futures ainsi calculée s'élève au 31 décembre 2017 à 6,6 millions d'euros.

Note 17 Effectifs

Les effectifs au 31 décembre 2017 se décomposent comme suit :

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Exécution	11	9
Maîtrise	18	15
Cadres	134	129
Total	163	153

Note 18 Éléments relatifs aux entreprises liées

(en milliers d'euros)	Entreprises liées
Titres de participation	6 157 390,3
Créances rattachées à des participations	7 280 143,7
Créances clients et comptes rattachés	98 177,0
Comptes courants créditeurs	154 918,3
Comptes courants débiteurs	3 270 485,9
Fournisseurs et comptes rattachés	1 297,0
Intérêts sur créances rattachées à des participations	51 871,1
Intérêts sur comptes courants débiteurs	4 494,8

Les éléments présentés ci-dessus correspondent principalement aux relations avec SUEZ Groupe.

Note 19 Filiales et participations

(en milliers d'euros) Raison Sociale	Capital social	Réserves et RAN	% du capital détenu au 31 décembre 2017	Valeur comptable des titres détenus au 31 décembre 2017 Brut	Provision	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Date de clôture du dernier exercice	Devise
A – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de SUEZ									
1. Filiales (quote-part du capital détenue par SUEZ supérieure à 50 %)									
SUEZ Groupe SAS Tour CB21 16, place de l'Iris 92040 Paris-La Défense SIREN : 410 118 608	3 323 457	250 113	100 %	6 157 390	0	168 336	44 593	31/12/2017	EUR
2. Participations (quote-part du capital détenue par SUEZ comprise entre 10 % et 50 %)									
ACEA S.P.A Piazzale Ostiense, 2 00154 Rome-Italie	1 098 899	164 289	10,85 %	303 391	0	184 487	108 610	31/12/2016	EUR
B – Renseignements concernant les autres filiales ou participations									
1. Filiales									
Néant									
2. Participations									
Néant									

Note 20 Rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Directeur Général

Le montant brut des rémunérations versées en 2017 au Directeur Général s'élève à 2 037,1 milliers d'euros.

Les membres du Conseil d'Administration reçoivent des jetons de présence. Le montant annuel maximum a été fixé par l'Assemblée Générale du 22 mai 2014 à 700 milliers d'euros.

Note 21 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes au 31 décembre 2017.

Résultat et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices

	2017	2016	2015	2014	2013
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	2 493 450 316	2 257 604 984	2 170 573 872	2 160 935 316	2 040 935 316
Nombre d'actions émises	623 362 579	564 401 246	542 643 468	540 233 829	510 233 829
Opérations et résultat de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Prestations de services hors taxes	73 015,7	70 608,0	36 065,4	8 832,3	5 726,8
Résultat avant impôt, participation des salariés, amortissement et provisions	399 093,2	373 041,6	192 161,0	431 808,5	345 518,5
Participation des salariés	(491,5)	(1 043,4)	(588,4)		
Impôt sur les sociétés	28 819,2	76 996,6	56 729,0	61 236,0	53 712,9
Résultat net	392 692,9	462 534,3	208 402,0	429 077,3	382 605,9
Montant des bénéfices distribués[a]	366 612,8	352 647,0	350 324,3	329 336,0	330 295,5
Résultat par action *(en euros)*					
Résultat après impôt, participation des salariés avant amortissement et provisions	0,69	0,80	0,46	0,91	0,78
Résultat net	0,63	0,82	0,38	0,79	0,75
Dividende versé par action	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Personnel					
Effectif moyen pendant l'exercice	163	152	142	32	2
Montant de la masse salariale *(en milliers d'euros)*	23 128,9	16 650,2	18 691,7	7 268,5	1 688,6
Montant versé au titre des avantages sociaux (cotisations versées à la sécurité sociale et aux régimes de retraites...) *(en milliers d'euros)*	9 655,8	7 164,1	9 106,0	14 053,0	579,5

(a) Hors actions auto détenues.

Actif réalisable et disponible et passif exigible à moins d'un an

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actif réalisable		
Actif immobilisé	**29 938,4**	**35 762,0**
Créances rattachées à des participations	3 214,4	3 455,1
Autres immobilisations financières	26 724,0	32 306,9
Actif circulant	**3 475 287,7**	**772 973,7**
Créances clients et comptes rattachés	96 386,5	7 405,7
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	19,0	5,0
Autres créances, y compris instruments de trésorerie	3 378 882,2	765 563,0
Disponibilités/Valeurs mobilières de placement	**915 091,4**	**1 052 251,0**
Total actif réalisable	4 420 317,5	1 860 986,7
Passif exigible		
Dettes financières	**802 056,6**	**1 382 632,0**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	500 000,0	1 114 000,0
Emprunts et dettes financières diverses [a]	302 056,6	268 632,0
Dettes d'exploitation	**74 463,1**	**28 576,4**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	17 523,2	8 867,0
Dettes fiscales et sociales	14 540,0	14 193,5
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11,9	
Dettes diverses, y compris instruments de trésorerie	42 388,1	5 515,9
Total passif exigible	876 519,7	1 411 208,4
Actif réalisable – passif exigible	3 543 797,8	449 778,3
(a) Dont soldes créditeurs de banque.	0,0	14,2

Délai de paiement des fournisseurs et des clients (articles D. 441-4 & L. 441-6-1)

Conformément aux dispositions des articles D. 441-4 et L. 441-6-1 (issus de la LME n°2008-776 du 4 août 2008) du Code de commerce, nous vous indiquons la décomposition, conformément aux dispositions établies par l'arrêté du 20 mars 2017, des délais de paiement de nos fournisseurs et clients, faisant apparaitre les factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu :

	Article D. 441 I.-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441 I.-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu				
Les données sont exprimées en milliers d'euros	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement										
Nombre de factures concernées	–	–	–	–	138	–	–	–	–	147
Montant total des factures concernées TTC	118,3	1 797,4	0,0	39,0	1 954,7	35 144,5	14 319,3	71,2	6 882,2	56 417,2
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,1 %	2,2 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %	–	–	–	–	–
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	–	–	–	–	–	40,1 %	16,3 %	0,1 %	7,9 %	64,4 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées										
Nombre des factures exclues					Néant					Néant
Montant total des factures exclues					Néant					Néant
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)										
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : 60 jours nets à compter de l'émission de la facture conformément à la LME du 4 août 2008					Délais légaux : 60 jours nets à compter de l'émission de la facture conformément à la LME du 4 août 2008				

Au 31 décembre 2017, 99,5 % des créances clients sont des créances intragroupes. Les dettes fournisseurs sont principalement des dettes hors Groupe.

20.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'Assemblée Générale de la société SUEZ,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SUEZ relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note Règles et méthodes comptables de l'annexe des comptes annuels concernant la première application de la réglementation ANC n°2015-05 du 2 juillet 2015 sur le traitement comptable des instruments financiers à terme et les opérations de couverture.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2017, les titres de participation s'élèvent en valeur brute et nette à 6 461 millions d'euros et sont constitués de la participation de la société SUEZ dans les sociétés SUEZ Groupe et Acea. Les créances rattachées à des participations s'élèvent quant à elles à 7 280 millions d'euros et concernent uniquement SUEZ Groupe.

Comme indiqué dans la note « Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières – Titres de participation » de l'annexe des comptes annuels, la valeur comptable des titres de participation, dans lesquels la société SUEZ s'inscrit dans une logique de détention durable, est ramenée à sa valeur d'utilité si celle-ci est inférieure. La valeur d'utilité est appréciée notamment par référence à la valeur intrinsèque, à la valeur de rendement, aux flux de trésorerie attendus, aux cours de bourse et en prenant en compte les éventuelles couvertures de change.

Comme indiqué dans la note « Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières – Créances rattachées à des participations » de l'annexe des comptes annuels, en liaison avec l'évaluation des titres de participation, les créances rattachées sont, le cas échéant, dépréciées lorsque le risque est supérieur à la valeur des titres et que ces derniers ont déjà été dépréciés.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées est un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes de la Société et du jugement nécessaire à l'appréciation de la valeur d'utilité des titres.

NOTRE RÉPONSE

Dans le cadre de l'audit des comptes annuels, nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des évaluations effectuées par la société SUEZ, des méthodes retenues et des hypothèses sous-jacentes ;
- apprécier la valeur d'utilité (titres de participation et créances rattachées) sur la base de la valorisation implicite de SUEZ Groupe ;
- apprécier la valeur d'utilité retenue s'agissant des titres de la société Acea par rapport à sa valeur boursière.

Vérification du Rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du Rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société SUEZ par votre Assemblée Générale du 15 juillet 2008 pour le cabinet MAZARS et du 21 décembre 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet MAZARS était dans la dixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la onzième année (dont dix années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 1er mars 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Achour Messas Dominique Muller

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Jean-Pierre Letartre Stéphane Pédron

20.5 Politique de distribution de dividendes

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de SUEZ statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de verser un dividende unitaire de 0,65 euro par action, soit un montant total de 401,9 millions d'euros[1]. Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, ce dividende sera mis en paiement en numéraire au cours du premier semestre 2018.

20.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage

20.6.1 Concurrence et concentrations

Aucune condamnation n'a été prononcée à l'encontre du Groupe par une juridiction ou une autorité en matière de concurrence au cours de l'exercice 2017. Par ailleurs, il n'existe aucune procédure en cours devant une telle juridiction ou autorité dont le Groupe aurait connaissance, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

20.6.2 Litiges et arbitrages

Le Groupe est engagé dans le cours normal de ses activités dans un certain nombre de litiges et arbitrages avec des tiers ou avec l'administration fiscale de certains pays. Des provisions sont constituées au titre de ces litiges et arbitrages lorsqu'il existe une obligation (légale, contractuelle ou implicite) envers un tiers à la date de clôture, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie soit nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de cette sortie de ressources peut être estimé avec une fiabilité suffisante. Le montant des provisions constituées à ce titre au 31 décembre 2017 s'élève à 90,3 millions d'euros (hors litiges argentins).

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage dont le Groupe a connaissance qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des six derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Litiges argentins

En Argentine, les tarifs applicables aux contrats de concession ont été bloqués par une loi d'urgence publique et de réforme du régime des changes (Loi d'Urgence) en janvier 2002 empêchant ainsi l'application des clauses contractuelles d'indexation des tarifs en cas de dépréciation du peso argentin par rapport au dollar américain.

En 2003, SUEZ – désormais ENGIE – et ses coactionnaires, concessionnaires des eaux de Buenos Aires et de Santa Fé ont entamé des procédures d'arbitrage contre l'État argentin en sa qualité de concédant, dans le but de faire appliquer les clauses contractuelles des contrats de concession devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) conformément aux traités bilatéraux de protection des investissements.

Ces procédures d'arbitrage CIRDI visent à obtenir des indemnités pour compenser la perte de valeur des investissements consentis depuis le début de la concession, suite aux mesures adoptées par l'Argentine après la promulgation de la Loi d'Urgence susmentionnée. Le CIRDI a reconnu sa compétence pour statuer dans les deux affaires en 2006. Parallèlement aux procédures CIRDI, les sociétés concessionnaires Aguas Argentinas et Aguas Provinciales de Santa Fé se sont vues contraintes d'entamer des procédures de résiliation de leur contrat de concession devant les juridictions administratives locales.

Toutefois, la situation financière des sociétés concessionnaires s'étant dégradée depuis la Loi d'Urgence, la société Aguas Provinciales de Santa Fé a annoncé sa mise en liquidation judiciaire lors de son Assemblée Générale du 13 janvier 2006.

Parallèlement, la société Aguas Argentinas a demandé à bénéficier du « Concurso Preventivo » (comparable à la procédure française de redressement judiciaire). Dans le cadre de cette procédure de redressement judiciaire, une proposition concordataire opérant novation du passif admissible de la société Aguas Argentinas a reçu l'approbation des créanciers et a été homologuée par le juge de la faillite le 11 avril 2008. La proposition prévoyait un premier paiement de 20 % (soit l'équivalent d'environ 40 millions de dollars américains) lors de l'homologation et un second paiement de 20 % en cas d'indemnisation par l'État argentin. ENGIE et Agbar, en tant qu'actionnaires de contrôle, ont décidé de soutenir financièrement Aguas Argentinas pour faire face à ce premier paiement et ont versé respectivement, lors de l'homologation, la somme de 6,1 et 3,8 millions de dollars américains.

Par ces deux décisions datées du 30 juillet 2010, le CIRDI a reconnu la responsabilité de l'État argentin dans la résiliation des contrats de concession d'eau et d'assainissement de Buenos Aires et de Santa Fé. Par ailleurs, en juin 2011, le CIRDI a procédé à la nomination d'un expert afin d'évaluer de manière définitive le montant de la réparation au titre des préjudices subis. Les rapports portant sur les concessions de Buenos Aires et de Santa Fé ont été remis par l'expert au CIRDI respectivement en septembre 2013 et en avril 2014.

(1) Sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2017.

Concernant la concession de Buenos Aires, le CIRDI a rendu sa décision le 9 avril 2015, qui condamne la République argentine à verser 405 millions de dollars américains aux actionnaires d'Aguas Argentinas en réparation du préjudice subi (dont 367 millions de dollars américains à SUEZ et ses filiales). Début août 2015, cette décision a fait l'objet d'un recours en nullité de la part de la République argentine devant un comité *ad hoc* du CIRDI. Ce recours a été rejeté en mai 2017, rendant la décision du CIRDI définitive.

Concernant la concession de Santa Fé, le CIRDI a condamné la République argentine, par une décision du 4 décembre 2015, à verser 225 millions de dollars américains aux actionnaires d'Aguas Provinciales de Santa Fé au titre de la résiliation du contrat de concession, l'intégralité de ce montant revenant ainsi à SUEZ et ses filiales. La République argentine a introduit un recours en nullité devant un comité *ad hoc* du CIRDI en septembre 2016. Une décision est attendue en 2018.

Le Groupe estime que les provisions relatives à ces litiges, constituées pour couvrir les frais de procédure, telles qu'elles sont comptabilisées dans les comptes, sont appropriées.

20.6.3 Litiges en matière fiscale

SUEZ Spain

SUEZ Spain a fait l'objet de plusieurs contrôles fiscaux essentiellement en matière d'impôt sur les sociétés.

SUEZ Spain a reçu une notification de redressements portant sur les exercices 1999 à 2001. De plus, en mai 2009, SUEZ Spain a été notifiée au titre des exercices 2002 à 2004 d'un redressement de 60,5 millions d'euros sans pénalité de retard.

La société a contesté en justice ces redressements motivés, pour chaque période vérifiée, de façon analogue par l'administration fiscale. En effet, elle considère que les arguments de cette dernière ne sont pas fondés.

- **Concernant les redressements notifiés au titre des années 1999 à 2001 :**

En décembre 2016, seuls restaient en litige des intérêts de retard pour un montant de 9,1 millions d'euros qui avaient fait l'objet d'une contestation devant le tribunal administratif central. La décision a été défavorable à SUEZ Spain.

La société a analysé la possibilité de présenter un recours devant la Cour d'Appel, qui n'a pas été présenté finalement considérant qu'il n'y avait pas d'argument pour ce faire. La décision est donc devenue définitive. SUEZ SPAIN a payé le montant de 9,1 millions d'euros et la procédure est donc désormais achevée.

- **Concernant les redressements notifiés au titre des années 2002 à 2004 :**

En juin 2009, SUEZ Spain avait saisi le tribunal administratif afin de contester les redressements effectués au titre des exercices 2002 à 2004. En juin 2012, le tribunal avait rendu une décision partiellement favorable à SUEZ Spain.

En conséquence, SUEZ Spain a introduit une requête devant la Cour d'Appel concernant les éléments sur lesquels la société n'avait pas obtenu une décision favorable du tribunal administratif.

En juillet 2015, SUEZ Spain, ayant reçu une décision partiellement favorable de la Cour d'Appel, avait introduit un recours en Cassation devant la Cour Suprême.

La société a reçu, au début de l'année 2017 une résolution de la Cour Suprême, qui rejette les arguments de prescription que la société avait présentés. Cette résolution est ferme et irrévocable et l'Administration a procédé à son exécution. SUEZ Spain a payé un montant de 18,5 millions d'euros, mettant fin à la procédure litigieuse.

20.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Se reporter à la section 10.5.2 « Sources de financement attendues » et au chapitre 20.1 Note 27 « Événements postérieurs à la clôture » du présent Document de Référence.

21 informations complémentaires

21.1 Renseignements de caractère général concernant le capital **372**

21.1.1 Montant du capital social au 31 décembre 2017 372
21.1.2 Titres non représentatifs du capital 372
21.1.3 Actions détenues par la Société ou pour son compte propre 372
21.1.4 Autres titres donnant accès au capital 374
21.1.5 Options ou accords portant sur le capital de la Société 374
21.1.6 Historique du capital social 375

21.2 Actes constitutifs et statuts **375**

21.2.1 Objet social 375
21.2.2 Stipulations relatives aux organes d'administration et de direction 376
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 378
21.2.4 Modalités de modification des droits des actionnaires 378
21.2.5 Assemblées Générales d'actionnaires 378
21.2.6 Stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société 379
21.2.7 Franchissement de seuils statutaires 379
21.2.8 Stipulations particulières régissant les modifications du capital 379

21.1 Renseignements de caractère général concernant le capital

21.1.1 Montant du capital social au 31 décembre 2017

À la date du 31 décembre 2017, le capital social de la Société s'élève à 2 493 450 316 euros. Il est composé de 623 362 579 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

Au 31 décembre 2016, le capital social de la Société s'élevait à 2 257 604 984 euros. Il était composé de 564 401 246 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

Les actions de la Société sont entièrement souscrites, intégralement libérées et toutes de même catégorie.

21.1.2 Titres non représentatifs du capital

Aucun.

21.1.3 Actions détenues par la Société ou pour son compte propre

Le présent chapitre comprend les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce ainsi que celles devant figurer dans le descriptif du programme de rachat d'actions en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 10 MAI 2017)

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 a, dans le cadre de sa 10e résolution, (i) mis fin, pour la partie non utilisée, à l'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 28 avril 2016 dans sa 16e résolution, et (ii) autorisé la Société à opérer sur ses propres actions et a délégué au Conseil d'Administration avec faculté de subdéléguer, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre l'autorisation ainsi conférée, dans les conditions et selon les objectifs définis ci-après :

Conditions :

- prix d'achat unitaire maximum autorisé : 25 euros ;
- détention maximum : 10 % du capital social ;
- titres concernés : actions cotées sur le marché Euronext Paris.

Objectifs :

- assurer la liquidité et animer le marché secondaire de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- annulation ultérieure, en tout ou partie, des actions ainsi rachetées dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale ;
- attribution ou cession, avec ou sans décote, d'actions à des salariés ou anciens salariés et/ou à des mandataires sociaux ou anciens mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable, notamment à la suite de l'exercice d'option d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions existantes dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises, dans les conditions prévues par la loi (notamment les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail) ou dans le cadre de plans d'actionnariat de droit étranger ;
- couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières (que ce soit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière) ;
- plus généralement, opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation, ou toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché, sous réserve d'en informer les actionnaires de la Société par voie de communiqué.

Le Conseil d'Administration du 10 mai 2017 a subdélégué le pouvoir de mettre en œuvre cette délégation conférée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 au Directeur Général, conformément aux objectifs autorisés par la 10e résolution de ladite Assemblée Générale.

OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2017 ET BILAN DES ACTIONS AUTODÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2017

Dans le cadre du contrat de liquidité

La Société dispose depuis le 9 août 2010 d'un contrat de liquidité avec la société Rothschild & Cie Banque. En application de ce contrat de liquidité, la Société a acquis, au cours de l'exercice 2017, 11 746 589 actions pour une valeur totale de 179 967 970,75 euros (soit une valeur unitaire moyenne de 15,32 euros) et a cédé 11 346 589 actions pour une valeur totale de 174 475 410,41 euros (soit une valeur unitaire moyenne de 15,38 euros). Au 31 décembre 2017, les moyens suivants figurent ainsi au contrat de liquidité : 400 000 actions et 26 709 042 euros.

Hors contrat de liquidité :

- la Société a acquis 3 000 000 actions propres, qui ont été exclusivement affectées à l'objectif d'attribution à des salariés et mandataires sociaux (y compris pour la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions et d'options d'achat d'actions), pour une valeur unitaire moyenne de 15,38 euros ;
- la Société a également livré 246 883 actions autodétenues à des salariés du Groupe, notamment au titre des plans d'options d'achat d'actions mis en place en 2009 et 2010.

Bilan au 31 décembre 2017

Nombre d'actions	
Achetées	14 746 589 [a]
Vendues	11 346 589 [b]
Transférées	246 883 [c]
Annulées	0
Cours moyen *(en euros)*	
Achat	15,33
Vente	15,38
Nombre de titres détenus en portefeuille	5 067 913
Pourcentage du capital autodétenu	0,81 %
Valeur du portefeuille [d] *(en euros)*	77 043 795,04

(a) 11 746 589 actions ont été achetées dans le cadre du contrat de liquidité et 3 000 000 actions l'ont été hors contrat de liquidité au cours de l'exercice 2017.
(b) La totalité des actions vendues au cours de l'exercice 2017 l'a été dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.
(c) La totalité des actions autodétenues utilisées ont été transférées dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions.
(d) Valeur évaluée au cours d'achat.

Au 31 décembre 2017, la Société détenait 5 067 913 actions (dont 400 000 dans le cadre du contrat de liquidité et 4 667 913 au titre de l'objectif d'attribution à des salariés et mandataires sociaux, y compris pour la couverture des plans d'options d'achat d'actions), soit 0,81 % du capital de la Société, pour une valeur de marché (cours spot du 31 décembre 2017) de 74,3 millions d'euros et une valeur d'acquisition de 77 millions d'euros.

OPÉRATIONS RÉALISÉES ENTRE LE 1ER JANVIER ET LE 19 FÉVRIER 2018

Entre le 1er janvier 2018 et le 19 février 2018, la Société a acquis 1 210 000 de ses propres actions au titre du seul contrat de liquidité pour une valeur de 14 806 273,54 euros (soit une valeur unitaire moyenne de 12,24 euros). Sur la même période, la Société a cédé 10 000 de ses propres actions au titre du seul contrat de liquidité, pour une valeur de cession globale de 149 190 euros (soit une valeur unitaire moyenne de 14,92 euros) et a livré 25 actions propres dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions. Le 19 février 2018, la Société détenait 1 % de son capital, soit 6 267 888 actions (dont 1 600 000 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 4 667 888 actions détenues au titre de l'objectif d'attribution à des salariés et mandataires sociaux, y compris pour la couverture des plans d'options d'achat d'actions).

DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 17 MAI 2018

Le présent descriptif du programme a pour objet, en application des articles 241-1 à 241-5 du Règlement général de l'AMF, de décrire les objectifs et les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions qui sera proposé aux actionnaires à l'occasion de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018.

21.1.3.1 Répartition par objectifs des titres de capital détenus au 19 février 2018

Le 19 février 2018, la Société détenait 1 % de son capital, soit 6 267 888 actions, dont 4 667 888 actions affectées à l'objectif d'attribution à des salariés et mandataires sociaux (y compris pour la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions et d'options d'achat d'actions) et 1 600 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

21.1.3.2 Principales caractéristiques du programme

Les principales caractéristiques potentielles de ce programme sont précisées ci-après :

- titres concernés : actions cotées sur le marché Euronext Paris ;
- pourcentage de rachat maximum de capital autorisé par l'Assemblée Générale : 10 % ;
- nombre maximal d'actions pouvant être acquises sur la base du capital social au 28 février 2018 : 62 136 257 actions ;
- prix d'achat unitaire maximum autorisé : 25 euros.

21.1.3.3 Objectifs du programme de rachat

Les objectifs poursuivis par la Société dans le cadre de ce programme de rachat d'actions sont présentés ci-après :

- assurer la liquidité et animer le marché secondaire de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- annuler ultérieurement, en tout ou partie, les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale ; ou
- mettre en œuvre l'attribution ou la cession d'actions à des salariés ou anciens salariés et/ou à des mandataires sociaux ou anciens mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés, en France et/ou en dehors de France, qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions prévues par l'article L. 225-180 du Code de commerce, notamment dans le cadre de tout plan d'options d'achat d'actions, de toute attribution gratuite d'actions existantes, de toute opération d'actionnariat des salariés, de tout dispositif de rémunération de la Société, dans le cadre notamment des dispositions pertinentes du Code de commerce

et/ou du Code de travail, ou de dispositions légales et réglementaires françaises ou étrangères, et la réalisation de toute opération de couverture afférente à ces opérations et engagements liés de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques où le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'Administration agira ; ou

- couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à ces valeurs mobilières (que ce soit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière) ; ou
- plus généralement, opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation, ou toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché, sous réserve d'en informer les actionnaires de la Société par voie de communiqué.

21.1.3.4 Modalités

A) PART MAXIMALE DU CAPITAL POUVANT ÊTRE ACQUISE ET DÉTENUE ET MONTANT MAXIMAL PAYABLE PAR LA SOCIÉTÉ

La part maximale du capital acquise et détenue par la Société ne pourra dépasser 10 % du capital de la Société, pour un montant maximal global de 1 553 406 448 euros, calculé sur la base du capital social au 28 février 2018 constitué de 621 362 579 actions.

B) DURÉE DU PROGRAMME DE RACHAT

Le programme de rachat pourra être mis en œuvre, conformément à la résolution proposée à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, pendant une durée de 18 mois à compter de la date de la tenue de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 17 novembre 2019.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

La Société a émis, le 27 février 2014, 19 052 803 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance 27 février 2020 et à coupon zéro, d'un montant nominal de 350 millions d'euros. La valeur nominale unitaire des OCEANE a été fixée à 18,37 euros, faisant apparaître une prime d'émission de 30 % par rapport au cours de référence de l'action SUEZ.

Les OCEANE seront remboursées le 27 février 2020 soit au pair par un versement en espèces, soit par une livraison d'actions nouvelles et/ou existantes et, le cas échéant, d'un montant en espèces, au choix de la Société. Les OCEANE donneront droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes SUEZ à raison d'une action pour une OCEANE, sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs.

21.1.5 Options ou accords portant sur le capital de la Société

Néant.

21.1.6 Historique du capital social

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération *(en euros)*	Prime *(en euros)*	Actions créées/ annulées	Valeur nominale *(en euros)*	Nombre d'actions cumulé	Capital après opération *(en euros)*
30 mars 2015	Augmentation de capital [a]	2 160 935 316	N/A	895 111	4	541 128 940	2 164 515 760
2 novembre 2015	Augmentation de capital [b]	2 164 515 760	N/A	1 514 528	4	542 643 468	2 170 573 872
23 mars 2016	Augmentation de capital par voie d'apport en nature [c]	2 170 573 872	22 968 888	1 757 778	4	544 401 246	2 177 604 984
21 septembre 2016	Augmentation de capital par voie d'apport en nature [d]	2 177 604 984	223 390 971	20 000 000	4	564 401 246	2 257 604 984
19 janvier 2017	Augmentation de capital [e]	2 257 604 984	N/A	1 176 328	4	565 577 574	2 262 310 296
28 mars 2017	Augmentation de capital [f]	2 262 310 296	N/A	338 621	4	565 916 195	2 263 664 780
24 Mai 2017	Augmentation de capital [g]	2 263 664 780	560 126 577,20	47 468 354	4	613 384 549	2 453 538 196
19 décembre 2017	Augmentation de capital [h]	2 453 538 196	81 087 880	9 978 030	4	623 362 579	2 493 450 316
28 février 2018	Réduction de capital [i]	2 493 450 316	22 042 096,47	2 000 000	4	621 362 579	2 485 450 316

(a) Augmentation de capital résultant de l'émission d'actions nouvelles livrées, au terme de la période d'acquisition, aux bénéficiaires de France, Belgique et Espagne du plan d'attribution d'actions de performance du 27 mars 2013.
(b) Augmentation de capital résultant de l'émission d'actions nouvelles, livrées au terme de la période d'acquisition, aux bénéficiaires de France, Italie et Espagne du plan d'attribution gratuite d'actions du 17 janvier 2013.
(c) Émission de 1 757 778 actions nouvelles réalisée dans le cadre de l'apport par ENGIE à la Société de l'intégralité des actions composant le capital de la société SUEZ IP représentant une augmentation de capital de 30 millions d'euros (dont 7 031 112 euros de valeur nominale et 22 968 888 euros de prime d'apport).
(d) Émission de 20 000 000 actions nouvelles réalisée dans le cadre de l'apport par Caltagirone à la Société de 10,85 % des actions composant le capital de la société ACEA représentant une augmentation de capital de 303 390 971 euros (dont 80 millions d'euros de valeur nominale et 223 390 971 euros de prime d'apport).
(e) Augmentation de capital résultant de l'émission d'actions nouvelles, livrées au terme de la période d'acquisition, aux bénéficiaires en dehors de France, Italie et Espagne du plan d'attribution gratuite d'actions du 17 janvier 2013.
(f) Augmentation de capital résultant de l'émission d'actions nouvelles livrées, au terme de la période d'acquisition, aux bénéficiaires en dehors de France, Belgique et Espagne du plan d'attribution d'actions de performance du 27 mars 2013.
(g) Émission de 47 468 354 actions nouvelles représentant une augmentation de capital de 749 999 993,20 euros (dont 189 873 416 euros de valeur nominale et 560 126 577,20 euros de prime d'émission), réalisée dans le cadre du financement de l'acquisition de GE Water & Process Technologies.
(h) Augmentation de capital résultant de la souscription de 9 978 030 actions nouvelles dans le cadre de l'offre réservée aux salariés du groupe SUEZ « Sharing 2017 ».
(i) Réduction de capital résultant de l'annulation de 2 000 000 actions autodétenues par la Société.

21.2 Actes constitutifs et statuts

La présente section est un résumé des principales dispositions des statuts et du Règlement intérieur de la Société.

21.2.1 Objet social

L'objet social de la Société est énoncé à l'article 3 des statuts de la Société.

La Société a pour objet, en tous pays et par tous moyens :

1. l'exploitation, sous quelque forme que ce soit de tous services se rapportant à l'environnement, et notamment :
   - de tous services de production, de transport et de distribution d'eau, pour tous besoins et usages domestiques, industriels, agricoles ou autres, des collectivités publiques ou des personnes privées,
   - de tous services d'assainissement des eaux usées, y compris l'élimination des boues produites tant d'origine domestique qu'industrielle ou autre,
   - de tous services pouvant concerner directement ou indirectement la collecte, le tri, le traitement, le recyclage, l'incinération et la valorisation de tous déchets, sous-produits et résidus, et généralement de toute opération et entreprise relative à la gestion des déchets,
   - la création, l'acquisition, l'exploitation, la cession de tous services de transports et de camionnage,
   - la création, l'achat, la vente, la prise à bail, la location, la gérance, l'installation et l'exploitation de tous établissements relatifs à la gestion des déchets, et
   - généralement de tous services pour le compte des collectivités publiques ou privées et des particuliers ayant trait à ce qui précède ;
2. De manière accessoire, la production, la distribution, le transport, l'utilisation, la gestion et le développement de l'énergie sous toutes ses formes ;
3. l'étude, l'établissement et l'exécution de tous projets, de toutes prestations de services et de tous travaux publics ou privés pour le compte de toutes collectivités publiques ou privées et de tous particuliers ; la préparation et la passation de tous contrats et marchés de quelque nature que ce soit se rapportant à l'exécution de ces projets et de ces travaux ;
4. La prise de toutes participations sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions,

parts d'intérêts, obligations et tous autres titres de sociétés déjà existantes ou à créer, et la faculté de céder de telles participations ;

5. l'obtention, l'achat, la cession et l'exploitation de tous brevets, marques, modèles ou licences de brevets et tous procédés ;

6. l'émission de toutes garanties, garanties à première demande, cautions et autres sûretés au bénéfice de toute société ou entité du Groupe, dans le cadre de leurs activités, ainsi que le financement ou le refinancement de leurs activités ;

7. La souscription de tout emprunt et, plus généralement, le recours à tout mode de financement, notamment par voie d'émission ou, selon le cas, de souscription de titres de créances ou d'instruments financiers, en vue de permettre la réalisation du financement ou du refinancement de l'activité de la Société ; et

8. Plus généralement, toutes opérations industrielles, financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ou à tout autre objet similaire ou connexe ou de nature à favoriser et à développer l'activité de la Société.

21.2.2 Stipulations relatives aux organes d'administration et de direction

21.2.2.1 Conseil d'Administration

A) REGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration s'est doté en 2008 d'un Règlement intérieur à l'effet de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration de la Société et de ses Comités. Le Règlement intérieur a fait, depuis son adoption initiale, l'objet de diverses modifications, afin notamment de prendre en compte les évolutions des règles de gouvernance applicables.

B) COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 10 DES STATUTS)

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la Loi.

Deux administrateurs élus par les salariés sont désignés dès lors que la Société répond aux conditions définies à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. Un administrateur est également nommé par l'Assemblée Générale, sur proposition des salariés actionnaires, dans les conditions définies à l'article L. 225-23 du Code de commerce. Ces administrateurs ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal d'administrateurs prévus ci-dessus.

Ces administrateurs sont nommés, renouvelés et révoqués dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

La durée de leurs fonctions est fixée à quatre ans. Toutefois, un administrateur nommé en remplacement d'un autre dont le mandat n'est pas expiré, ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 2 000 actions, sauf exception prévue par la loi ou la réglementation en vigueur.

Le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut, à aucun moment, dépasser le tiers du nombre total des administrateurs en fonction. Si le nombre des administrateurs n'est pas exactement divisible par trois, le tiers est calculé par excès.

Sauf le cas de cessation du contrat de travail, s'il s'agit d'un administrateur salarié, ou de démission, de révocation ou de décès, les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de cet administrateur.

C) PRÉSIDENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 11 DES STATUTS)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Sur proposition du Président, le Conseil d'Administration peut accorder à un ou plusieurs de ses membres le titre de Vice-Président.

Quelle que soit la durée pour laquelle elles ont été conférées, les fonctions du Président prennent fin au plus tard à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue après la date à laquelle le Président atteint l'âge de 70 ans.

Le Conseil est présidé par le Président, ou en cas d'absence de ce dernier, par un administrateur choisi par le Conseil au début de la séance.

Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

D) FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est décrit aux articles 1 et 2 du Règlement intérieur, qui sont reproduits ci-dessous.

Article 1 du Règlement intérieur – Réunions

1. Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société et les dispositions légales et réglementaires l'exigent et au moins une fois par trimestre. Les convocations, qui peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil d'Administration ou le Secrétaire Général, sont faites par lettre, télécopie, courrier électronique ou verbalement.

2. Les réunions pourront être tenues par tout moyen de visioconférence ou de télécommunication sous les réserves et dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Les administrateurs qui participeraient par les moyens susvisés à une réunion du Conseil d'Administration seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sous les réserves prévues par la réglementation en vigueur.

3. Tout administrateur, sous sa propre responsabilité, peut déléguer par mandat à un autre administrateur la faculté de voter en son nom. Le mandat doit être écrit et revêtu de la signature, le cas échéant électronique, du mandant. Le mandat doit mentionner la date de la réunion pour laquelle il est donné. Un administrateur ne peut donner mandat qu'à un autre

administrateur. Chaque administrateur ne peut représenter qu'un seul de ses collègues au cours d'une même séance. Le mandataire peut participer physiquement ou, le cas échéant, par moyens de visioconférence ou de télécommunication au Conseil.

4. La justification du nombre d'administrateurs en exercice, de leur présence, y compris, le cas échéant, par visioconférence ou télécommunication, ou de leur représentation, résulte suffisamment, vis-à-vis des tiers, des énonciations du procès-verbal de chaque réunion. En cas de dysfonctionnement du moyen de visioconférence ou de télécommunication, constaté par le Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration peut valablement délibérer et/ou se poursuivre avec les seuls membres présents physiquement, dès lors que les conditions de quorum sont satisfaites.
5. Les réunions se tiennent au siège social, sis Tour CB21, 16, place de l'Iris - 92040 Paris-La Défense Cedex, ou en tout autre lieu indiqué par la convocation.

Article 2 du Règlement intérieur – Registres et procès-verbaux

1. Il est tenu au siège social un registre de présence signé par les membres du Conseil d'Administration participant à la séance, en leur nom ou pour les autres membres du Conseil d'Administration qu'ils représentent. Les procurations données par lettres, éventuellement télécopiées, ou par courrier électronique dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, sont annexées au registre de présence. Le registre de présence aux séances du Conseil doit mentionner, le cas échéant, la participation d'administrateurs par voie de visioconférence ou de télécommunication et préciser le moyen utilisé.
2. Le Président soumet à l'approbation du Conseil le procès-verbal de la ou des séances précédentes. Le procès-verbal doit faire état de la survenance éventuelle d'un incident technique lorsque cet incident a perturbé le déroulement de la séance.

En cas d'urgence ou de nécessité, le libellé précis du procès-verbal sur une question particulière, est, à la demande du Président, arrêté en séance, de sorte que la Société puisse notamment en exciper à l'égard des tiers.

Chaque administrateur peut se faire communiquer, sur sa demande, copie des procès-verbaux des séances du Conseil.

Les extraits des procès-verbaux à produire en justice ou autrement sont certifiés conformes par le Président du Conseil ou par le Directeur Général, ou encore par le Secrétaire Général ou le Secrétaire du Conseil.

E) RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DÉLIBÉRATIONS (ARTICLE 12 DES STATUTS)

Les administrateurs sont convoqués aux séances du Conseil d'Administration par le Président soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par l'auteur de la convocation. Lorsqu'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Les convocations sont faites par tout moyen, même verbalement.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Le Conseil désigne la personne devant remplir les fonctions de Secrétaire, laquelle peut être prise en dehors de ses membres.

Des membres de la Direction peuvent assister avec voix consultative aux séances du Conseil à la demande du Président.

F) POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 14 DES STATUTS)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Président ou le Directeur Général de la Société est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

G) RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS (ARTICLE 16 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale peut allouer au Conseil d'Administration, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle dont le montant demeure maintenu jusqu'à décision contraire.

Il peut également être alloué aux administrateurs par le Conseil d'Administration, des rémunérations exceptionnelles dans les cas et dans les conditions prévues par la loi.

21.2.2.2 Direction Générale

A) DIRECTEUR GÉNÉRAL (ARTICLE 17 DES STATUTS)

La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration parmi ses membres et portant le titre de Directeur Général. La décision du Conseil d'Administration relative au choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale est prise conformément aux statuts à la majorité des administrateurs présents ou représentés, après consultation du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix conformément à la réglementation en vigueur.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances, au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Quelle que soit la durée pour laquelle elles ont été conférées, les fonctions de Directeur Général prennent fin au plus tard à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle le Directeur Général atteint l'âge de 68 ans.

Dans l'hypothèse où le Directeur Général viendrait à cesser d'être administrateur pendant l'exercice de ses fonctions de Directeur Général, il continuera d'exercer ces dernières jusqu'à l'expiration de la durée pour laquelle il a été nommé par le Conseil d'Administration.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les dispositions des statuts et de la loi relatives au Directeur Général lui sont applicables.

B) EXERCICE PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SES POUVOIRS (ARTICLE 4 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Les limitations de pouvoirs du Directeur Général sont décrites à l'article 4 du Règlement intérieur et sont précisées au chapitre 16.4 du présent Document de Référence.

21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS (ARTICLE 9 DES STATUTS)

Chaque action, de quelque catégorie qu'elle soit, donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation, à une fraction égale à celle du capital social qu'elle représente, compte tenu s'il y a lieu du capital amorti et non amorti, ou libéré et non libéré.

Toutes les actions, de quelque catégorie qu'elles soient, qui composent ou composeront le capital social seront toujours placées sur un pied d'égalité en ce qui concerne les charges fiscales. En conséquence, tous impôts et taxes qui, pour quelque cause que ce soit, pourraient en raison du remboursement total ou partiel de la valeur nominale de ces actions devenir exigibles pour certaines d'entre elles seulement, soit au cours de l'existence de la Société, soit à sa liquidation seront réparties entre toutes les actions composant le capital, lors de ce ou ces remboursements, de façon que toutes les actions actuelles ou futures confèrent à leurs propriétaires, tout en tenant compte, éventuellement, du montant nominal et non amorti des actions et des droits des actions de catégories différentes, les mêmes avantages effectifs et leur donnent droit à recevoir la même somme nette.

Sous réserve des dispositions légales relatives au droit de vote dans les Assemblées et au droit de communication conféré aux actionnaires, les actions sont indivisibles à l'égard de la Société, de sorte que les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par l'un d'entre eux ou par un mandataire unique, désigné par justice en cas de désaccord.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs titres d'une certaine nature ou d'une certaine catégorie pour exercer un droit quelconque, les titulaires devront faire leur affaire personnelle du groupement et éventuellement de l'achat ou de la vente du nombre de titres nécessaires.

21.2.4 Modalités de modification des droits des actionnaires

Néant.

21.2.5 Assemblées Générales d'actionnaires

A) PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLES 20, 21 ET 22 DES STATUTS)

Tout actionnaire, quel que soit le nombre de titres qu'il possède, peut participer, personnellement ou par mandataire, aux Assemblées, sur justification de son identité et de l'inscription comptable des titres à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité.

Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu du département du siège social ou d'un département limitrophe.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'Administration. À défaut encore, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateur sont remplies par les deux actionnaires, présents et acceptant cette fonction, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi composé désigne un Secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

B) DROITS DE VOTE (ARTICLE 9 DES STATUTS)

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à un droit de vote (exceptés les cas de privations de droit de vote prévus par la réglementation en vigueur ou les Statuts de la Société). En effet, faisant application des dispositions de l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 12 mai 2015 a décidé de maintenir le principe selon lequel une action confère un droit de vote.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et l'Avis de Convocation, par télétransmission.

21.2.6 Stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société

Les statuts ne contiennent pas de stipulations susceptibles de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

21.2.7 Franchissement de seuils statutaires

FORME DES TITRES

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

INSCRIPTION DES TITRES

Les actions et tous autres titres émis par la Société sont inscrits aux comptes de leurs propriétaires conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Dans les cas où des titres seraient matériellement créés, le Conseil d'Administration pourra donner pouvoir à toute personne, même étrangère à la Société, de signer ces titres.

IDENTIFICATION DES TITRES

La Société peut demander à tout moment, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

NOTIFICATIONS À FAIRE À LA SOCIÉTÉ

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder ou qui cesse de posséder une fraction du capital social ou des droits de vote égale ou supérieure à 1 %, puis, à compter de ce seuil, tout multiple de 1 % jusqu'au seuil de 33 % du capital social ou des droits de vote, est tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai de cinq jours ouvrables à compter du franchissement de l'un de ces seuils, le nombre total d'actions qu'elle possède directement ou indirectement ou encore de concert. Pour la détermination de ces seuils, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

Si le franchissement de l'un de ces seuils intervient moins de cinq jours ouvrables avant la date d'une Assemblée Générale des actionnaires de la Société, la notification susmentionnée devra intervenir au plus tard avant que le bureau de l'Assemblée n'ait certifié l'exactitude de la feuille de présence, dans une forme en permettant la réception effective par la Société avant cette certification.

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder une fraction du capital social ou des droits de vote égale ou supérieure à 10 %, 15 %, 20 % et 25 %, est tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai de 5 jours ouvrables à compter du franchissement de l'un de ces seuils, les objectifs que cette personne a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir conformément aux dispositions de l'article 233-7 du Code de commerce.

Dans toute la mesure permise par la loi, l'inobservation des dispositions qui précèdent est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra à compter du franchissement au titre duquel les informations n'ont pas été données, jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus. Toutefois, l'application de cette sanction n'interviendra que si elle est demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital de la Société.

21.2.8 Stipulations particulières régissant les modifications du capital

Il n'existe aucune stipulation particulière régissant les modifications du capital social plus stricte que la loi.

22 contrats importants

Les contrats les plus significatifs, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, sont décrits dans les chapitres 6 et 18 du présent Document de Référence ; il s'agit notamment des contrats suivants :

- Pacte d'actionnaires conclu entre SUEZ Groupe SAS, SUEZ (Asia) Limited, Beauty Ocean Ltd et NWS Holdings Limited, relatif à SUEZ NWS Limited (précédemment Sino-French Holdings (Hong Kong) Limited (voir section 6.5.4.2) ;
- Pacte d'actionnaires conclu entre SUEZ Groupe SAS, Cofely (successeur d'Elyo), Fipar Holding et Al Wataniya en décembre 2004 relatif à Lydec (voir section 6.5.4.3 (a)) ;
- Accord-cadre conclu en date du 17 juillet 2014 entre SUEZ, Agbar et Criteria Caixa relatif notamment à l'apport par cette dernière de sa participation indirecte de 24,14 % de la société Agbar, rémunéré en partie par l'émission de 22 millions d'actions nouvelles de la Société et prévoyant un engagement de Criteria Caixa de conservation de ses actions de la Société pour une période de quatre ans, soit jusqu'en septembre 2018 ;
- Accord conclu en juin 2015 entre Chongqing Suyu Business Development Company Limited (filiale commune entre SUEZ et New World Services) et Chongqing Water Assets Management Co Ltd., relatif à la société Derun Environment en vue de créer un acteur majeur dans le domaine de l'eau et des déchets en Chine ;
- Accord conclu en juillet 2016 entre SUEZ et diverses sociétés appartenant au groupe Caltagirone, relatif notamment à l'apport par ces dernières d'une participation de 10,85 % dans la société ACEA, rémunéré par l'émission de 20 millions d'actions nouvelles de la Société et prévoyant un engagement de conservation de leurs actions de la Société pour une période de quatre ans, soit jusqu'en septembre 2020 ; et
- Pacte d'actionnaires conclu le 22 septembre 2017 entre SUEZ, SUEZ Groupe SAS et la Caisse de Dépôt et Placement du Québec relatif à SUEZ Water Technologies and Solutions, société intégrant les actifs eau industrielle de GE Water et de SUEZ Eau Industrielle (voir sections 6.5.5 et 20.1.6, Note 2).

23 informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Néant.

24 documents accessibles au public

24.1 Consultation des documents

Les documents sociaux relatifs à la Société devant être mis à la disposition des actionnaires conformément aux textes en vigueur peuvent être consultés sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : http://www.suez.com, ainsi qu'au siège social de la Société, Tour CB21 – 16, place de l'Iris – 92040 Paris-La Défense Cedex, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Les Documents de Référence de la Société déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers pour les exercices 2015, 2016 et 2017, les rapports financiers semestriels, ainsi que l'information financière trimestrielle peuvent être consultés sur le site de la Société (http://www.suez.com, rubrique finance, Publications financières).

En outre, les informations réglementées telles que définies à l'article 221-1 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers peuvent être consultées en ligne sur le site internet de la Société à l'adresse https://www.suez.com/fr/Finance/Actionnaires-Individuels.

RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Monsieur Jean-Marc Boursier
Directeur Général Adjoint Groupe en charge des Finances et des activités R&V en Europe du Nord

Tour CB21 – 16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense Cedex
+ 33 (0)1 58 81 20 00

24.2 Calendrier d'information financière

Jean-Marc Boursier
Directeur Général Adjoint Groupe en charge des Finances et des activités R&V en Europe du Nord

Sophie Lombard
Directeur de la Communication Financière

Téléphone : + 33 (0)1 58 81 20 00
Adresse : Tour CB21 – 16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense Cedex
Site internet : http://www.suez.com
Le Document de Référence SUEZ est traduit en anglais.

CALENDRIER DES COMMUNICATIONS FINANCIÈRES

Présentation des résultats annuels : le 1er mars 2018
Assemblée Générale Annuelle : le 17 mai 2018
Résultats du premier semestre 2018 : le 26 juillet 2018

25 informations sur les participations

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent dans les chapitres 6 et 7 ainsi qu'à la Note 28 du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

26 assemblée générale mixte du 17 mai 2018

26.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 **390**

26.2 Rapport du Conseil d'Administration **391**

Présentation des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 391
Présentation des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 399

26.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés **407**

26.4 Rapport des Commissaires aux comptes **409**

26.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital (17e résolution) 409
26.4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (18e à 23e résolution) 409
26.4.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise (24e résolution) 410
26.4.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservée à une catégorie de bénéficiaires dénommés dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actionnariat et d'épargne internationaux du groupe SUEZ avec suppression du droit préférentiel de souscription (25e résolution) 411
26.4.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié (26e résolution) 412
26.4.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre (27e résolution) 413

26.5 Texte des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 **414**

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 414
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 417

26.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et fixation du dividende
4. Renouvellement de M. Francesco Caltagirone en qualité d'administrateur
5. Renouvellement de Mme Judith Hartmann en qualité d'administrateur
6. Renouvellement de M. Pierre Mongin en qualité d'administrateur
7. Renouvellement de M. Guillaume Pepy en qualité d'administrateur
8. Nomination de Mme Brigitte Taittinger-Jouyet en qualité d'administrateur
9. Nomination de M. Franck Bruel en qualité d'administrateur
10. Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet Ernst & Young et Autres
11. Approbation des conventions réglementées et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions réglementées et aux engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce
12. Vote sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2018
13. Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration
14. Vote sur la politique de rémunération du Directeur Général, au titre de l'exercice 2018
15. Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général
16. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

17. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues par la Société
18. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social de la Société par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance
19. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social de la Société par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance
20. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue d'émettre, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires
21. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite de 15% de l'émission initiale
22. Délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social de la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital
23. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription
24. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers
25. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur des catégorie(s) de bénéficiaires dénommés, dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actionnariat et d'épargne internationaux du groupe SUEZ
26. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés ou mandataires sociaux qui souscrivent à un plan d'actionnariat du Groupe
27. Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance
28. Limitation globale des augmentations de capital
29. Pouvoirs pour formalités

26.2 Rapport du Conseil d'Administration

Vingt-neuf résolutions sont soumises à votre approbation. Les seize premières résolutions relèvent de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire et les dix-septième à vingt-neuvième résolutions relèvent de celle de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Présentation des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

(PREMIÈRE ET DEUXIÈME RÉSOLUTIONS)

Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes.

Ces comptes sociaux font ressortir un bénéfice net comptable de 392 692 851,21 euros.

Il est en outre demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, qui font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 301,8 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes.

(TROISIÈME RÉSOLUTION)

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et fixation du dividende

Le bénéfice distribuable au 31 décembre 2017 s'élève à 488 685 534,34 euros et est constitué du résultat de l'exercice 2017 de 392 692 851,21 euros, auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur de 95 992 683,13 euros.

Il est précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 232-10 du Code de commerce, il n'est pas proposé d'affectation à la réserve légale, celle-ci s'élevant à un montant représentant 10 % du capital social.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de fixer le dividende au titre de l'exercice 2017 à 0,65 euro par action, soit un montant total distribué (sur la base des 621 362 579 actions composant le capital social de la Société au 28 février 2018) de 403 885 676,40 euros.

Le Conseil d'Administration décide d'affecter le bénéfice distribuable de 488 685 534,34 euros de la manière suivante :

Dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2017	403 885 676,40 euros
Report à nouveau	84 799 857,94 euros

Le Conseil d'Administration attire votre attention sur le fait que le montant final versé prendra en compte le nombre d'actions existantes ainsi que le nombre d'actions propres détenues par la Société au moment de la mise en paiement du dividende, qui, conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, sont privées de droit au dividende.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis à un prélèvement forfaitaire unique de 30 %, par application à la source, sur son montant brut, des prélèvements sociaux au taux global de 17,2 % et, d'un prélèvement libératoire au titre de l'impôt sur le revenu fixé au taux de 12,8 % (sauf option annuelle pour l'application du barème progressif aux revenus de placement).

Le dividende sera détaché de l'action le 22 mai 2018 et sera mis en paiement le 24 mai 2018.

(QUATRIÈME À NEUVIÈME RÉSOLUTIONS)

Composition du Conseil d'Administration

Il est proposé, dans le cadre des 4e à 9e résolutions, de :

- renouveler, pour une durée de quatre années, les mandats d'administrateurs de Madame Judith Hartmann, Monsieur Francesco Caltagirone, Monsieur Pierre Mongin et Monsieur Guillaume Pepy dont les mandats arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale ;
- nommer Madame Brigitte Taittinger-Jouyet et Monsieur Franck Bruel en qualité d'administrateurs, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Il est précisé que Madame Ines Kolmsee et Monsieur Jérôme Tolot, dont les mandats expireront à l'issue de la présente Assemblée Générale, n'ont pas sollicité leur renouvellement.

Brigitte Taittinger-Jouyet, ancienne élève de l'Institut d'études politiques de Paris, est titulaire d'une maîtrise d'histoire de l'Université des sciences humaines de Reims. En 1984, elle rejoint Publicis en tant que chef de publicité. À partir de 1988, Brigitte Taittinger-Jouyet poursuit sa carrière à la Direction marketing du Groupe Taittinger, en charge des sociétés industrielles et hôtelières. De 1991 à 2012, elle est Présidente Directrice Générale de la société des parfums Annick Goutal. Elle est également vice-présidente de Baccarat de 1995 à 2015. De 2013 à 2017, elle est Directrice de la stratégie et du développement de Sciences Po Paris. Elle est également administratrice de HSBC France depuis 2008, du Centre Pompidou depuis 2013 et de FNAC Darty depuis 2014.

Franck Bruel est, depuis décembre 2016, Directeur Général Adjoint d'ENGIE, membre du Comité Exécutif, en charge des activités services d'ENGIE en France. Franck Bruel a acquis une solide expérience dans le secteur des services, en France et à l'international. Il débute sa carrière chez L'Oréal et intègre ensuite les groupes Pinault Distribution, puis Samse, sur des postes marketing et commerciaux. En 2000, il entre chez Saint Gobain où il est nommé successivement Président de Point P pour la région Paris, puis en 2004, Directeur Général de Dahl en Suède et enfin en 2006, Directeur Général de Point P. En 2010, il intègre le groupe familial Sonepar (leader mondial de la distribution de matériel électrique) en qualité de Directeur en charge des Opérations, puis Directeur Général du groupe Sonepar avant de rejoindre ENGIE en 2016.

Les biographies et informations relatives aux administrateurs dont le renouvellement est proposé figurent par ailleurs au chapitre 14 du Document de Référence.

En conséquence, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des 4e à 9e résolutions soumises à son vote, le Conseil d'Administration serait composé, à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, de 19 membres, dont :

- 8 administrateurs indépendants, soit 50 % de ses membres (sans prendre en compte les administrateurs nommés sur proposition des salariés et des salariés actionnaires, conformément au Code AFEP-MEDEF) ;
- 8 femmes, soit 42,1 % de ses membres (ou 7 femmes, soit 41,2 % de ses membres, sans prendre en compte les administrateurs nommés sur proposition des salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF), en ligne avec la proportion requise par la loi ;
- 6 administrateurs de nationalité étrangère, soit 31,6 % de ses membres, 6 nationalités différentes étant représentées.

(DIXIÈME RÉSOLUTION)

Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire

Le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet Ernst & Young arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'Audit et des Comptes, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale le renouvellement dudit mandat pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023. Le Comité d'Audit et des Comptes a émis cette recommandation après avoir examiné la prestation fournie par le cabinet Ernst & Young, eu égard notamment aux exigences réglementaires spécifiques applicables au contrôle légal des comptes, et constaté le bon fonctionnement au sein du collège des Commissaires aux comptes.

Il est par ailleurs précisé que le mandat de Commissaire aux comptes suppléant d'Auditex expire à l'issue de la présente Assemblée Générale et que le Conseil d'Administration a décidé de ne pas proposer son renouvellement, la réglementation applicable n'imposant plus la nomination de Commissaires aux comptes suppléants.

(ONZIÈME RÉSOLUTION)

Information sur les conventions réglementées

Il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les conventions dites « réglementées » préalablement autorisées par votre Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2017, décrites dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Les deux nouvelles conventions soumises à votre approbation, qui concernent un contrat de prêt-relais et un contrat de garantie et de placement, ont été notamment conclues avec Société Générale, société au sein de laquelle Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration de votre Société, exerce un mandat d'administrateur.

CONTRAT DE PRÊT-RELAIS

Ce contrat de prêt-relais, d'un montant de trois milliards cinq cents millions de dollars américains (USD 3 500 000 000), ayant pour objet de permettre le financement de l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies, a été autorisé par le Conseil d'Administration de la Société le 28 février 2017 et signé le 8 mars 2017 entre SUEZ et différentes institutions financières, dont Société Générale. Ce contrat de prêt-relais a été conclu à des conditions de marché, après consultations de différentes banques.

Il est précisé que ce prêt-relais n'a pas été utilisé, le financement de l'acquisition ayant pu être réalisé dans des conditions avantageuses avant sa finalisation intervenue le 29 septembre 2017, par l'émission d'obligations senior pour un montant total de 1,2 milliard d'euros, l'émission de titres hybrides super subordonnés à durée indéterminée pour un montant de 600 millions d'euros, une augmentation de capital de 750 millions d'euros et la mise en place du partenariat avec la Caisse de Dépôt et Placement du Québec. Il a ainsi définitivement pris fin en octobre 2017.

CONTRAT DE GARANTIE ET DE PLACEMENT

Dans le cadre de l'augmentation de capital de SUEZ réalisée en date du 24 mai 2017 pour le financement de l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies, SUEZ a conclu un contrat de placement et de garantie avec Morgan Stanley & Co. International plc, Société Générale, Citigroup Global Markets Limited, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, HSBC Bank plc, CaixaBank et Natixis. Ce contrat a été autorisé par le Conseil d'Administration du 10 mai 2017 et signé le 16 mai 2017.

Aux termes de ce contrat de placement et de garantie, les garants se sont engagés à faire souscrire des investisseurs, ou à défaut, à souscrire eux-mêmes les actions nouvelles émises.

Il est par ailleurs proposé aux actionnaires de prendre acte qu'une seule convention réglementée conclue et antérieurement approuvée par l'Assemblée Générale, visée dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

(DOUZIÈME À QUINZIÈME RÉSOLUTIONS)

Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux (« Say on Pay »)

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à chaque dirigeant mandataire social de la Société à raison de leur mandat (le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général) doivent être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Par ailleurs, en application de l'article L. 225-100-II du Code de commerce, les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature dus ou attribués au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la Société doivent également être soumis au vote des actionnaires, le versement des éléments de rémunération variable, et le cas échéant de rémunération exceptionnelle, étant conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Il est rappelé que l'ensemble des informations relatives à la rémunération des dirigeants de la Société sont présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurent au chapitre 15 du Document de Référence 2017 de la Société.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Vote sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2018 (Douzième résolution)

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration a été déterminée en 2014 par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations. Elle est inchangée depuis cette date et a été reconduite au titre de l'exercice 2018.

Ainsi, le Président du Conseil d'Administration ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat en dehors des jetons de présence qui lui sont attribués.

Le Président du Conseil d'Administration se voit ainsi attribuer des jetons de présence comme suit :

- une part fixe annuelle de 15 000 euros (applicable à chaque administrateur) ;
- une part variable de 4 000 euros par séance du Conseil d'Administration ;
- une part variable de 4 000 euros par séance du Comité Stratégique, qu'il préside.

Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit aucun autre élément de rémunération ou avantage de la part de la Société.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale d'approuver la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration telle que décrite ci-dessus.

2. Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration (Treizième résolution)

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver le fait qu'aucune rémunération n'a été versée par la Société à Monsieur Gérard Mestrallet au titre de l'exercice 2017, à l'exception des jetons de présence qui lui ont été attribués au titre de l'exercice 2017, pour un montant de 63 032 euros.

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

1. Vote sur la Politique de rémunération du Directeur Général, au titre de l'exercice 2018 (Quatorzième résolution)

La politique de rémunération du Directeur Général est élaborée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, en application des principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs fixés par le Code AFEP-MEDEF. Les principes régissant cette politique de rémunération, tels que décrits ci-dessous, ont ainsi été revus et confirmés pour l'exercice 2018 par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, lors de sa réunion du 28 février 2018.

Principes généraux de détermination de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

Le Conseil d'Administration et le Comité des Rémunérations déterminent la politique de rémunération du Directeur Général, sur la base des principes suivants :

- Comparabilité et compétitivité : le Comité des Rémunérations émet des recommandations et propositions à l'attention du Conseil d'Administration, en se fondant notamment sur des études et analyses des pratiques de marché de sociétés comparables faites par des experts indépendants ;
- Équilibre : le Comité des Rémunérations et le Conseil d'Administration s'assurent du bon équilibre entre les éléments composant la rémunération totale du Directeur Général, notamment entre les éléments de rémunération à court terme et à long terme ;
- Alignement avec les intérêts des actionnaires : le Comité des Rémunérations veille à ce que la rémunération attribuée au Directeur Général soit déterminée de manière cohérente avec la performance du Groupe (financière, stratégique, environnementale et sociétale), une partie prépondérante de la rémunération totale étant soumise à l'atteinte de critères de performance, que ce soit à court terme mais aussi à long terme ;
- Stabilité : la politique de rémunération doit être stable, les critères de détermination de cette rémunération n'étant revus qu'à intervalles longs. Elle peut cependant être ajustée si ceci s'avère justifié pour s'adapter à l'évolution des objectifs affichés par le Groupe ou en cas d'opération majeure modifiant significativement le périmètre du Groupe.

Description de la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif

En application des principes définis ci-dessus, la rémunération du Directeur Général est composée des éléments suivants, dont les trois premiers sont établis de manière équilibrée par le Conseil d'Administration :

- d'une rémunération fixe annuelle (incluant les rentes versées au titre des régimes de retraite) qui vise à retenir et attirer des dirigeants de haut niveau et expérimentés grâce à un régime de rémunération cohérent et compétitif. Elle est déterminée en fonction de l'expérience du dirigeant, de son ancienneté et des pratiques de marchés pour des fonctions comparables. Elle a vocation à être stable et à n'évoluer qu'à des échéances relativement longues ou en cas de modification significative du périmètre du Groupe ;
- d'une rémunération variable annuelle, qui vise à motiver et récompenser l'atteinte d'objectifs financiers et extra-financiers annuels de l'entreprise et dont les principales caractéristiques sont les suivantes :
  - montant : elle peut représenter entre 0 % et 145 % de la rémunération fixe annuelle (l'atteinte des objectifs fixés correspondant à l'attribution d'une part variable égale à 80 % de la rémunération fixe) ;
  - conditions d'attribution : elle est basée sur l'atteinte d'objectifs quantifiables (pour 75 %), qui sont des critères de nature financière ou liés à l'évolution du cours de bourse, fixés en cohérence avec les objectifs et prévisions communiqués au marché par le Groupe, dont le niveau est identifiable par le public et qualitatifs (pour 25 %) au cours d'un exercice. La nature de ces objectifs ainsi que le niveau d'atteinte attendu sont déterminés au début de l'exercice concerné ;
- d'une rémunération variable à long terme, qui vise principalement à fidéliser le dirigeant et à aligner ses intérêts avec les intérêts de la Société et des actionnaires et dont les principales caractéristiques sont les suivantes :
  - nature : elle peut prendre la forme d'une rémunération variable en numéraire ou d'attribution d'actions de performance. À titre d'information, la rémunération variable long terme attribuée au Directeur Général depuis 2014 est une rémunération variable pluriannuelle en numéraire ;
  - montant : le montant maximum de la rémunération variable long terme attribuée au Directeur Général est plafonné, à sa date d'attribution, à 100 % de la rémunération fixe, permettant ainsi de ne pas représenter une proportion excessive de la rémunération totale du Directeur Général ;
  - conditions d'attribution : cette rémunération variable long terme est intégralement soumise à l'atteinte de deux conditions de performance, appréciées sur une durée minimum de trois exercices et portant sur une condition de performance « interne » établie en fonction d'un indicateur financier audité et publié par la Société, cohérent avec les prévisions et/ou objectifs publiés par le Groupe, ainsi que le budget et le plan à moyen terme du Groupe (l'EBIT par exemple pour la rémunération variable long terme attribuée en 2017), et une condition de performance « externe » permettant d'apprécier la performance de la Société par rapport à un panel de sociétés comparables (par exemple, l'évolution moyenne du *Total Shareholder Return* (TSR) de la

Société sur une période de trois années, comparée à l'évolution du TSR de l'indice Euro Stoxx Utilities sur la même période). Il est précisé que ces deux conditions sont cumulatives, de telle sorte qu'aucun montant ne sera attribuable au Directeur Général si seulement une seule des deux conditions est remplie. Une condition de performance extra-financière, liée à la politique de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe peut également être incluse ;

- autres conditions : l'attribution de la rémunération variable long terme est soumise à un engagement du Directeur Général de conservation jusqu'à la fin de son mandat d'une partie des actions de performance attribuées, fixée à 25 % des actions définitivement acquises, ou de réinvestissement en actions d'une partie du montant en numéraire effectivement versé, fixée à 15 % du montant effectivement versé, jusqu'à ce que le nombre d'actions détenues par le Directeur Général représente 150 % de sa rémunération fixe (la part des actions à conserver ou du montant à réinvestir étant fixée lors de chaque attribution par le Conseil d'Administration). Le Directeur Général s'est enfin engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture portant sur les actions de performance ou les options d'achat ou de souscription d'actions qu'il reçoit de la Société ;
- d'autres avantages de toute nature : régime collectif et obligatoire de prévoyance et de couverture des frais de santé en vigueur au sein de la Société et véhicule de fonction.

Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Par ailleurs, le Directeur Général ayant liquidé l'ensemble de ses régimes de retraite en 2014, il ne bénéficie pas d'indemnité de rupture, d'engagement de non-concurrence ou d'avantage attribué par la Société au titre d'un régime de retraite supplémentaire.

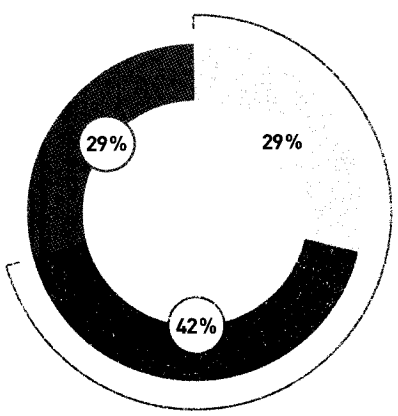
Enfin, conformément au Code AFEP-MEDEF (article 24.3.4), le Conseil d'Administration peut décider d'attribuer une rémunération exceptionnelle au Directeur Général exclusivement dans des circonstances entraînant un changement significatif du périmètre du Groupe, le versement de cette rémunération exceptionnelle étant intégralement soumis à l'atteinte de conditions de performance. Ainsi, le Conseil d'Administration a décidé début 2018 d'attribuer une rémunération variable exceptionnelle au Directeur Général dont le montant sera fonction des résultats et de l'intégration de la nouvelle business unit Water Technologies & Solutions créée à la suite de l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies. Cette acquisition, la plus importante réalisée par le Groupe depuis son introduction en bourse en 2008, est en effet stratégique et significative pour le Groupe. C'est pourquoi le Conseil a confié au Directeur Général, ainsi qu'à certains autres membres du Comité de Direction, la responsabilité d'en assurer la bonne intégration au sein du Groupe, de réaliser les synergies de coûts et de développement annoncées au marché et de conduire la stratégie du nouvel ensemble. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a donc estimé nécessaire d'ajouter cet élément de rémunération exceptionnelle à la structure de rémunération de Jean-Louis Chaussade. Le détail de cette rémunération exceptionnelle est donné ci-après.

Il est rappelé que, depuis le début du mandat de Directeur Général de Monsieur Jean-Louis Chaussade en 2008, aucune rémunération exceptionnelle ne lui a jamais été attribuée par SUEZ.

Il est précisé, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, que le versement des rémunérations variables et exceptionnelles ne peut être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée Générale.

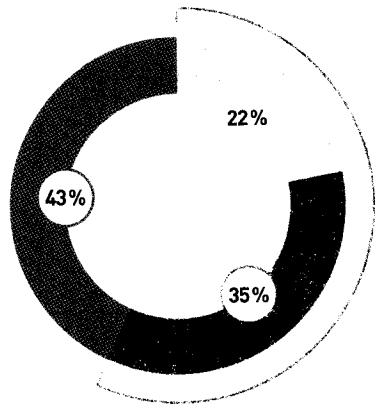
La pondération dans la rémunération totale du Directeur Général des éléments de rémunération fixe, variable annuelle et variable long terme (hors rémunération exceptionnelle), est la suivante :

Répartition en cas d'atteinte des montants maximum pour les parts variables annuelle et pluriannuelle



71 %
de la rémunération soumise à conditions de performance

Répartition en cas d'atteinte des objectifs fixés pour les parts variables annuelle et pluriannuelle



57 %
de la rémunération soumise à conditions de performance

Rémunération fixe | Rémunération variable annuelle | Rémunération variable pluriannuelle

La politique de rémunération du Directeur Général sera revue par le Conseil d'Administration sur les différents éléments décrits ci-dessus, en cas de succession du Directeur Général. Le Conseil d'Administration mènera une analyse globale de la situation du dirigeant concerné, et se prononcera sur l'ensemble des éléments de rémunération du dirigeant (rémunération fixe, rémunération variable annuelle, rémunération variable à long terme, retraite supplémentaire, indemnité de départ...) en tenant compte des pratiques existantes au sein de la Société et de l'historique de la rémunération individuelle du dirigeant concerné.

Éléments de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2018

Au titre de l'exercice 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 28 février 2018, a, en application de la politique de rémunération décrite ci-dessus :

- maintenu la rémunération fixe du Directeur Général à 750 000 euros, comprenant le montant des rentes au titre des régimes de retraite obligatoires versées à M. Jean-Louis Chaussade ;
- fixé les critères de performance applicables à la rémunération variable annuelle comme suit :
  - critères quantifiables, représentant 75 % dans la pondération globale de la part variable, relatifs à l'EBIT (20 %), au cash-flow libre (20 %), au ROCE (10 %) et au *Total Shareholder Return* de la Société comparé à celui de l'indice Eurostoxx Utilities (25 %), et
  - critères qualitatifs, représentant 25 % dans la pondération globale de la part variable.

  En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes 2018 ;
- attribué une rémunération exceptionnelle, d'un montant cible correspondant à deux fois la rémunération fixe de M. Jean-Louis Chaussade, soit 1 500 000 euros, pouvant être porté à un maximum de 1 650 000 euros en cas de dépassement des objectifs fixés, liée à l'intégration et à la performance de la business unit Water Technologies & Solutions, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance suivantes, appréciées sur une période de 18 mois comprise entre le 1er octobre 2017 et le 31 mars 2019 :
  - des critères quantifiables, représentant 80 % de la pondération totale, basés sur la croissance organique de la nouvelle business unit (20 %), son EBITDA (32 %) et son operating cash-flow (28 %).

    Les critères ci-dessus seraient appliqués comme suit, étant entendu que l'objectif cible correspond aux objectifs ressortant du *business plan* arrêté par le Conseil d'Administration et de la communication faite au marché des objectifs de cette nouvelle business unit :

Minimum	Seuil de déclenchement	Cible	Maximum	Commentaires
Attribution égale à 0 si le niveau d'atteinte est inférieur à 94 % de l'objectif cible.	Attribution égale à 75 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 94 % de l'objectif cible.	Attribution égale à 100 % si l'objectif cible est atteint.	Attribution égale à 110 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 104 % de l'objectif cible (102 % pour la croissance organique).	Calcul linéaire entre les bornes.

  - des critères qualitatifs, représentant 20 % de la pondération totale, liés à la conduite de l'intégration (accompagnement du changement, cohérence des équipes, croissance et dynamique de développement du chiffre d'affaires du Groupe avec les clients industriels, accélération de la transformation du Groupe dans son ensemble grâce à l'intégration de GE Water).

  En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le versement des éléments de la rémunération exceptionnelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2018.
- décidé, à la demande Monsieur Jean-Louis Chaussade, de ne pas lui attribuer de rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2018.

2. Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général (Quinzième résolution)

Par ailleurs, au titre de la 15e résolution, il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation	Présentation
Rémunération fixe	750 000 euros	Il s'agit de la rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2017, inchangée depuis 2009. Depuis le 1er août 2014, date de liquidation des droits à retraite, le montant des rentes au titre des régimes de retraite obligatoires versées à M. Jean-Louis Chaussade est déduit du montant de la rémunération fixe versée par la Société, soit 110 749 euros au cours de l'exercice 2017.
Rémunération variable annuelle	541 098 euros	Lors de sa réunion du 28 février 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a arrêté la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2017 de M. Jean-Louis Chaussade, qui ressort à 541 098 euros, soit 72 % de la part fixe de sa rémunération (contre 637 455 euros au titre de l'exercice 2016). Il est précisé que le Conseil d'Administration a délibéré sur la rémunération de M. Jean-Louis Chaussade hors la présence de ce dernier. La rémunération variable de M. Jean-Louis Chaussade pouvait représenter entre 0 % et 145 % de la part fixe de sa rémunération et a été définie sur la base de : - critères quantifiables, préalablement fixés par le Conseil d'Administration en février 2017 sur la base du budget 2017, qui représentent 75 % dans la pondération globale de la part variable et qui sont relatifs à l'EBIT (pour 20 %), au cash-flow libre (pour 20 %), au ROCE (pour 15 %) et au TSR (pour 20 %) ; et - de critères qualitatifs, qui représentent 25 % dans la pondération globale de la part variable et qui sont relatifs aux résultats en matière de santé et sécurité, à la mise en œuvre du plan de transformation du Groupe et à la gestion des Grands Comptes Industriels. Le Comité des Rémunérations a recommandé au Conseil d'administration un niveau d'atteinte des critères qualitatifs de 117%. Cependant, le Directeur Général a indiqué qu'il souhaitait renoncer partiellement à cette rémunération, à hauteur de 10 % du montant total ainsi recommandé par le Comité des Rémunérations. De ce fait, le Conseil a décidé d'appliquer cette réduction sur la part liée aux critères qualitatifs, dans le respect de la recommandation faite par l'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2017 sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants, le contrôle interne et la gestion des risques. Le versement de cette rémunération variable annuelle est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation	Présentation
Rémunération variable différée	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne bénéficie pas d'une rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2017. (Valorisation dans les comptes consolidés (IFRS) : 166 386 euros)	Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 28 février 2017, d'attribuer à M. Jean-Louis Chaussade une rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2017 portant sur un montant maximum de 750 000 euros, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle, et prévoyant, le cas échéant, un versement en numéraire en 2020. Le montant qui serait versé en 2020 à M. Jean-Louis Chaussade dépend du niveau d'atteinte des deux conditions de performance cumulatives suivantes : ► une condition de performance interne, portant sur l'EBIT cumulé du Groupe sur les exercices 2017 à 2019 ; ► une condition de performance de marché, portant sur le niveau du *Total Shareholder Return* (TSR) de SUEZ comparé à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019. En outre, le montant pouvant être versé en 2020 à M. Jean-Louis Chaussade en fonction du niveau d'atteinte des deux conditions de performance susmentionnées pourra être augmenté ou diminué de 10 % en fonction du taux de parité dans l'encadrement au 31 décembre 2019. Le versement de cette rémunération variable pluriannuelle est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale. M. Jean-Louis Chaussade est également soumis à une obligation de réinvestissement en actions de la Société de 15 % du montant net effectivement perçu en 2020 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle, jusqu'à ce que le nombre d'actions qu'il détient représente 150 % de sa rémunération fixe annuelle.
	750 000 euros versés	Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 26 mars 2014, d'attribuer à M. Jean-Louis Chaussade une rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2014 portant sur un montant maximum de 750 000 euros, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle, et prévoyant, le cas échéant, un versement en numéraire en 2017, sous réserve de l'atteinte des deux conditions de performance cumulatives : ► une condition de performance interne, portant sur le Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe sur les exercices 2014 à 2016 ; ► une condition de performance de marché, portant sur le niveau du *Total Shareholder Return* (TSR) de SUEZ comparé à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2016. Ces deux conditions ayant été remplies respectivement à plus de 120 % pour la condition interne et plus de 110 % pour la condition externe, le Directeur Général s'est vu verser en 2017 un montant de 750 000 euros.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Jean-Louis Chaussade n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle en 2017.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	N/A	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice 2017.
Jetons de présence	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	10 373 euros	M. Jean-Louis Chaussade bénéficie d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne bénéficie pas d'indemnité en cas de rupture de son mandat social.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne bénéficie pas d'indemnité de non-concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation	Présentation
Régimes de prévoyance et frais de santé	5 112 euros	M. Jean-Louis Chaussade bénéficie du régime collectif et obligatoire de couverture des frais de santé en vigueur dans l'entreprise.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	M. Jean-Louis Chaussade bénéficiait des régimes collectifs de retraite supplémentaire applicables aux salariés de SUEZ : un régime collectif et obligatoire à cotisations définies relevant de l'article L. 441-1 du Code des assurances et un régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies à caractère aléatoire. M. Jean-Louis Chaussade a décidé de liquider l'ensemble de ses régimes de retraite à compter du 1er août 2014 dont notamment les régimes de retraite collectifs à cotisations définies et à prestations définies. Il a cependant décidé de renoncer au versement des rentes au titre de ces régimes supplémentaires jusqu'à ce que ses fonctions actuelles de Directeur Général prennent fin. Le montant annuel de la rente résultant des régimes collectifs de retraites supplémentaires dont bénéficiera M. Jean-Louis Chaussade (lorsqu'il n'exercera plus ses fonctions de Directeur Général) s'élèvera à 276 814 euros, soit 21 % de sa rémunération annuelle 2017 (incluant les rémunérations fixe et variable dues par la Société).

(SEIZIÈME RÉSOLUTION)

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 a, dans le cadre de sa 10e résolution, autorisé la Société à opérer sur ses propres actions, pour une durée de dix-huit mois.

Au 31 décembre 2017, la Société détenait 5 067 913 actions propres, soit 0,81 % du capital social. Un rapport détaillé sur l'utilisation de la délégation faite au Conseil d'Administration en 2017 figure au paragraphe 21.1.3 du Document de Référence 2017.

L'autorisation actuellement en vigueur arrivant à expiration en novembre 2018, il vous est proposé d'y mettre fin pour la partie non encore utilisée et d'autoriser, à nouveau, le Conseil d'Administration à opérer sur les actions de la Société pour une durée de dix-huit mois.

Les conditions de cette nouvelle autorisation, inchangées par rapport à celle octroyées par l'Assemblée Générale en 2017, sont les suivantes :

- prix d'achat maximum par action : 25 euros ;
- nombre maximum d'actions achetées : 10 % du capital social ;
- détention maximale : 10 % du capital social ;
- montant maximal des acquisitions : 1 553 406 425 euros.

Cette nouvelle délégation permettrait à la Société d'opérer sur ses actions, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société. Les objectifs de ce programme de rachat, fixés conformément à la réglementation, seraient les suivants :

- assurer la liquidité et animer le marché secondaire de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- annuler ultérieurement, en tout ou partie, les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale ; ou
- l'attribution ou cession, avec ou sans décote, d'actions à des salariés ou anciens salariés et/ou à des mandataires sociaux ou anciens mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable, notamment à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions existantes, dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises, dans les conditions prévues par la loi (notamment les articles L. 333-218 et suivants du Code du travail) ou dans le cadre de plans d'actionnariat de droit étranger ; ou
- la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à ces valeurs mobilières (que ce soit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière) ; ou
- plus généralement, opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation, ou toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché, sous réserve d'en informer les actionnaires de la Société par voie de communiqué.

Présentation des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

(DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION)

Réduction du capital social par voie d'annulation d'actions autodétenues par la Société

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 a, dans le cadre de sa 11e résolution, autorisé le Conseil d'Administration à réduire le capital social de la Société par annulation d'actions autodétenues.

La Société a procédé à l'annulation de 2 millions d'actions, soit 0,32 % du capital social, au titre de cette 11e résolution, le 28 février 2018, visant à neutraliser l'effet dilutif de l'augmentation de capital liée à l'offre réservée aux salariés « Sharing 2017 ».

Il est proposé à l'Assemblée Générale de mettre fin à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 et de conférer, pour une durée de vingt-six mois, au Conseil d'Administration une nouvelle autorisation, dans des conditions similaires, à l'effet de réduire le capital social de la Société par annulation de tout ou partie des actions acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions (y compris celui proposé à la présente Assemblée Générale, dans sa 16e résolution) et ce, dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

(DIX-HUITIÈME À VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTIONS ET VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION)

Délégations financières à conférer au Conseil d'Administration

Les 18e à 23e résolutions portent sur des délégations financières ayant pour objectif de permettre à votre Conseil d'Administration de disposer, dans certaines limites, de la flexibilité nécessaire pour procéder, dans les deux années à venir, aux opérations de financement les plus adaptées aux besoins de la Société et à son développement et ce, dans des délais qui permettent de saisir des opportunités de marché.

Au cours des années passées, notamment lors de la dernière Assemblée Générale du 10 mai 2017, les actionnaires de la Société ont investi le Conseil d'Administration des délégations nécessaires, notamment afin d'augmenter le capital de la Société, selon diverses modalités, dans la limite des délégations accordées, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Ainsi, le Conseil d'Administration de la Société a décidé, au cours de l'exercice 2017, d'utiliser certaines des délégations consenties par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, afin de permettre la réalisation des opérations suivantes :

- une augmentation de capital par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription mais fixation d'un délai de priorité de trois jours pour les actionnaires de la Société, d'un montant de 750 millions d'euros, ayant permis de financer partiellement l'acquisition de GE Water & Process Technologies *via* l'émission de 47 468 354 actions ordinaires nouvelles (soit 7,64 % du capital en date des présentes) ;
- une offre réservée aux salariés du groupe SUEZ, « Sharing 2017 », ayant abouti à l'émission, au titre des 18e et 19e résolutions, de 9 978 030 actions nouvelles, soit 1,61 % du capital en date des présentes (représentant une augmentation de capital de 39 912 120 euros et une prime d'émission de 81,1 millions d'euros).

Ces opérations ayant consommé de manière exceptionnelle, en raison principalement de l'acquisition de GE Water & Process Technologies, une grande partie des enveloppes consenties en 2017, il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale de renouveler par anticipation les autorisations financières pour une nouvelle période de vingt-six mois et dans les mêmes limites que précédemment, afin de permettre au Conseil d'Administration, dans l'intérêt de la Société, de continuer à bénéficier des autorisations nécessaires pour pouvoir saisir des opportunités de marché et réaliser des opérations stratégiques.

Un tableau synthétise le contenu des délégations en cours et leur utilisation au chapitre 16.4 du Document de Référence 2017 de la Société.

Par ailleurs, et nonobstant la politique du Conseil d'Administration de préférer le recours aux augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, des circonstances particulières peuvent se présenter lors desquelles une suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires est également nécessaire et conforme à leurs intérêts, pour prévoir la possibilité de rémunérer, dans la limite de 10 % du capital, des apports en nature constitués de titres de capital, ou des apports intégralement en actions dans le cas d'une offre publique d'échange (22e et 23e résolutions). En outre, il serait envisagé de faciliter le placement des émissions en ayant recours, le cas échéant, au placement privé auprès d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (20e résolution).

Ces délégations sont conformes aux pratiques habituelles en la matière en termes de montant, plafond et durée et mettront fin aux délégations accordées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017. En outre, les Rapports des Commissaires aux comptes requis par la loi ont été mis à votre disposition dans les délais légaux.

Les délégations financières proposées au vote de la présente Assemblée Générale seraient soumises à divers plafonds :

- concernant les augmentations de capital par émissions d'actions ou de valeurs mobilières **avec maintien du droit préférentiel de souscription** (18e résolution), le montant nominal du plafond fixé est de 497 millions d'euros, représentant, comme dans la délégation conférée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, environ 20 % du capital social, et de 3 milliards d'euros, en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
- concernant les augmentations de capital par émissions d'actions ou de valeurs mobilières **avec suppression du droit préférentiel de souscription** (19e, 20e, 22e et 23e résolutions), le montant nominal du plafond fixé est de 248 millions d'euros, représentant, comme dans les délégations conférées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, environ 10 % du capital social, et de 3 milliards d'euros, en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société.

Il convient également de préciser que le montant nominal des titres qui seraient émis en application de la 21e résolution, qui permet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires, dans la limite de 15 % du nombre de titres initialement émis, dans le cadre d'augmentations de capital

avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, viendrait s'imputer (i) sur le plafond de l'autorisation au titre de laquelle l'émission initiale est réalisée et (ii) sur les plafonds globaux prévus à la 28e résolution, à savoir :

- pour l'ensemble des augmentations de capital par émissions d'actions qui seraient réalisées dans le cadre des délégations soumises au vote de la présente Assemblée Générale (y compris les 24e, 25e et 26e résolutions relatives à l'actionnariat salarié ainsi que la 27e résolution relative à l'attribution gratuite d'actions de performance), un plafond fixé à un montant nominal de 497 millions d'euros (soit environ 20 % du capital social), et à un montant nominal de 3 milliards d'euros en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
- pour l'ensemble des émissions d'actions qui seraient réalisées, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre des 19e, 20e, 22e et 23e résolutions, un plafond fixé à un montant nominal de 248 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social).

En cas d'utilisation par votre Conseil d'Administration d'une ou des délégations prévues dans les 19e à 23e résolutions, votre Conseil d'Administration vous rendra compte lors de l'Assemblée Générale Ordinaire suivant leur utilisation des conditions définitives de l'opération et de son incidence sur la situation des titulaires de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Les délégations détaillées ci-après seraient données avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par les dispositions légales.

Enfin, les délégations proposées dans le cadre des 19e à 23e résolutions ne pourront être mises en œuvre par le Conseil d'Administration, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, pendant la durée de la période d'offre, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale.

Augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (Dix-huitième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 12e résolution, donné au Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Il vous est proposé de renouveler cette délégation de compétence, dans des conditions et limites équivalentes :

- **497 millions d'euros** ou la contre-valeur de ce montant (soit au 28 février 2018, environ 20 % du capital social), en ce qui concerne les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ; et
- **3 milliards d'euros** ou la contre-valeur de ce montant, en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ;

étant précisé que ces montants s'imputeront sur les plafonds nominaux globaux de 497 millions d'euros pour l'ensemble des augmentations de capital et 3 milliards d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, prévus à la 28e résolution (Limitation globale des augmentations de capital).

Augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public (Dix-neuvième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 13e résolution, donné au Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, **avec suppression du droit préférentiel de souscription**, par voie d'offre au public.

Cette délégation conférée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 a ainsi permis de financer partiellement l'acquisition par la Société de GE Water & Process Technologies, par l'émission de 47 468 354 actions nouvelles, représentant un montant global de 750 millions d'euros.

Il vous est proposé de renouveler cette délégation de compétence, dans des conditions et limites équivalentes :

- **248 millions d'euros** ou la contre-valeur de ce montant (soit au 28 février 2018, environ 10 % du capital social), en ce qui concerne les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ; et
- **3 milliards d'euros** ou la contre-valeur de ce montant, en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiat ou à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ;

étant précisé que ces montants s'imputeront sur les plafonds nominaux globaux de 497 millions d'euros pour l'ensemble des augmentations de capital, 248 millions d'euros pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et 3 milliards d'euros pour les valeurs mobilières, prévus à la 28e résolution (Limitation globale des augmentations de capital).

Le prix d'émission minimum prévu par cette délégation est, pour les actions, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %. Pour les valeurs mobilières donnant accès au capital, la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle devra, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, être au moins égale au prix d'émission minimum défini pour les actions.

Le Conseil d'Administration pourra, le cas échéant, décider d'instaurer un délai de priorité au profit des actionnaires de la Société, pendant une période et selon des modalités qu'il fixerait en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables (le délai minimal prévu par la loi étant actuellement de trois jours).

Augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier (Vingtième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 14e résolution, donné au Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la Société par émission, dans le cadre d'une offre dite de « placement privé » (offre réservée aux investisseurs qualifiés), d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs

mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, **avec suppression du droit préférentiel de souscription**.

Cette délégation permet au Conseil d'Administration de disposer d'un mode de financement plus rapide que par une augmentation de capital par offre au public, ce qui est indispensable pour pouvoir saisir des fenêtres de marché – qui peuvent être courtes – permettant d'accéder à des conditions de financement intéressantes.

Pour rappel, la Société avait fait usage de la 20e résolution de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012 en février 2014, en procédant à une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (« OCEANE ») d'un montant nominal d'environ 350 millions d'euros, à échéance au 27 février 2020 et à coupon zéro.

Il vous est proposé de renouveler cette délégation de compétence, dans des conditions et limites équivalentes :

- **248 millions d'euros** ou la contre-valeur de ce montant (soit au 28 février 2018, environ 10 % du capital social), en ce qui concerne les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ; et
- **3 milliards d'euros** ou la contre-valeur de ce montant, en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiat ou à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ;

Étant précisé que ces montants s'imputeront sur les plafonds nominaux globaux de 497 millions d'euros pour l'ensemble des augmentations de capital, 248 millions d'euros pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et 3 milliards d'euros pour les valeurs mobilières, prévus à la 28e résolution (Limitation globale des augmentations de capital).

Le prix d'émission minimum prévu par cette délégation est le même que celui prévu à la 19e résolution.

Augmentation du nombre des titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans la limite de 15 % de l'émission initiale (Vingt-et-unième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 15e résolution, donné au Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale mais dans la limite de 15 % de l'émission initiale.

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler cette délégation de compétence qui permettrait, en cas de demandes excédentaires de souscription aux augmentations de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription réalisées sur le fondement des 18e à 20e résolutions, d'augmenter le nombre de titres à émettre dans les conditions et limites légales, à savoir dans la limite de 15 % de l'émission initiale et sous réserve du plafond en application duquel l'émission initiale est décidée, dans les 30 jours de la clôture des souscriptions et au même prix que celui retenu pour cette émission.

Le montant nominal des actions ou valeurs mobilières émises dans le cadre de cette délégation s'imputerait ainsi (i) sur le plafond de la délégation de compétence en vertu de laquelle l'émission initiale serait décidée et (ii) sur les plafonds nominaux globaux prévus à la 28e résolution (Limitation globale des augmentations de capital).

Augmentation du capital social en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (Vingt-deuxième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 16e résolution, donné au Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois, une délégation de pouvoirs à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social. Celle-ci n'a pas été utilisée.

Cette délégation a pour objet de permettre le financement d'opérations de croissance externe ou le rachat de participations minoritaires en rémunérant en titres de la Société l'apporteur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social. Elle avait ainsi permis de financer partiellement l'acquisition, en 2014, par la Société de la participation de 24,26 % de la société HISUSA, société mère d'Agbar, détenue par Criteria Caixa et, en 2016, de la participation de 10,85 % de la société ACEA détenue par le groupe Caltagirone.

Les augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées dans le cadre de cette nouvelle délégation ne pourront pas excéder 10 % du capital social de la Société, conformément à la limite prévue par la réglementation en vigueur.

Il vous est proposé de renouveler cette délégation de pouvoirs, dans des conditions et limites équivalentes :

- **248 millions d'euros** ou la contre-valeur de ce montant (soit au 28 février 2018, environ 10 % du capital social), en ce qui concerne les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ; et
- **3 milliards d'euros** ou la contre-valeur de ce montant, en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiat ou à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ;

Étant précisé que ces montants s'imputeront sur les plafonds nominaux globaux de 497 millions d'euros pour l'ensemble des augmentations de capital, 248 millions d'euros pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et 3 milliards d'euros pour les valeurs mobilières, prévus à la 28e résolution (Limitation globale des augmentations de capital).

Augmentation du capital social en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (Vingt-troisième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 17e résolution, donné au Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, par l'émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès des titres de capital à émettre, **avec suppression du droit préférentiel de souscription**, en vue de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société.

Il vous est proposé de renouveler cette délégation de compétence, qui n'a pas été utilisée, dans des conditions et limites équivalentes :

- **248 millions d'euros** ou la contre-valeur de ce montant (soit au 28 février 2018, environ 10 % du capital social), en ce qui concerne les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ; et
- **3 milliards d'euros** ou la contre-valeur de ce montant, en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances ou titres assimilés donnant accès immédiat ou à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ;

étant précisé que ces montants s'imputeront sur les plafonds nominaux globaux de 497 millions d'euros pour l'ensemble des augmentations de capital, 248 millions d'euros pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et 3 milliards d'euros pour les valeurs mobilières, prévus à la 28e résolution (Limitation globale des augmentations de capital).

(VINGT-QUATRIÈME À VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTIONS)

Actionnariat salarié

Les délégations de compétence visées aux 24e et 25e résolutions ont pour objet de renouveler les autorisations accordées précédemment au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, dont une partie arrivera à échéance en novembre 2018, dans le cadre du développement de l'actionnariat salarié à l'échelle du Groupe, en conférant au Conseil la faculté de procéder à de nouvelles opérations d'actionnariat salarié au moment où il décidera de les mettre en œuvre. La 26e résolution vise en outre à renouveler l'autorisation accordée par les actionnaires le 10 mai 2017 au Conseil d'Administration afin de procéder à des attributions gratuites d'actions en faveur des salariés et mandataires sociaux qui souscrivent à un plan d'actionnariat du Groupe.

Le Conseil d'Administration a en effet mis en œuvre les délégations susvisées en lançant la troisième offre réservée aux salariés du groupe SUEZ au cours de l'exercice 2017. Cette offre a été sursouscrite par près de 22 000 salariés du Groupe dans 20 pays et a abouti à l'émission de 9 978 030 actions nouvelles, soit 1,61 % du capital (représentant une augmentation de capital de 39 912 120 euros et une prime d'émission de 81,1 millions d'euros).

Le Conseil d'Administration souhaite ainsi pouvoir poursuivre sa politique d'actionnariat salarié afin de :

- faire des salariés des partenaires à part entière du Groupe ;
- porter une attention particulière à la création de valeur comme l'un des points de convergence entre les intérêts des actionnaires et ceux des salariés ;
- permettre aux salariés de s'associer aux choix des actionnaires lors des décisions annuelles.

Au 31 décembre 2017, les actionnaires salariés détenaient 3,81 % du capital social de la Société.

Augmentation du capital social réservée aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers (Vingt-quatrième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 18e résolution, donné au Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet de procéder à une augmentation du capital social de la Société, **avec suppression du droit préférentiel de souscription**, réservée aux adhérents de plan(s) d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe SUEZ.

Comme indiqué ci-dessus, cette délégation a été mise en œuvre en décembre 2017 par le Conseil d'Administration. Par ailleurs, la loi impose de présenter cette délégation à l'Assemblée Générale en application de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce.

Il vous est ainsi proposé de renouveler cette délégation de compétence pour une nouvelle période de vingt-six mois, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation étant porté de 40 millions d'euros à 50 millions d'euros par rapport à la délégation précédente, soit environ 2 % du capital social de la Société au 28 février 2018, et ce, afin de prendre en compte une augmentation du nombre de salariés au sein du Groupe (environ 7 500 personnes), suite à l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies, et en raison de la sursouscription constatée lors de la dernière opération d'actionnariat salarié « Sharing 2017 ».

Il est précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le montant du plafond nominal de 497 millions d'euros défini dans la 28e résolution de la présente Assemblée Générale.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera au moins égal à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (le « Prix de Référence »).

En vertu de cette délégation, le Conseil d'Administration sera autorisé à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourrait excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-18 et suivants et L. 3332-11 et suivants du Code du travail.

Augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur de catégories de bénéficiaires dénommés, dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actionnariat et d'épargne internationaux du groupe SUEZ (Vingt-cinquième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 19e résolution, délégué sa compétence à votre Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital social, **avec suppression du droit préférentiel de souscription**, en une ou plusieurs fois, au profit de toutes entités ayant pour objet exclusif de souscrire, détenir et céder des actions de la Société ou tous autres instruments financiers, afin de faciliter l'accès au capital de la Société de l'actionnariat salarié international du Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximal de 12 millions d'euros, pour une durée de 18 mois.

Comme indiqué ci-dessus, cette délégation a été mise en œuvre en décembre 2017 par le Conseil d'Administration.

Il vous est proposé de renouveler cette délégation de compétence qui arrive à échéance en novembre 2018, pour une nouvelle période de 18 mois, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation restant inchangé à 12 millions d'euros, soit environ 0,48 % du capital social de la Société au 28 février 2018, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le montant du plafond nominal de 497 millions d'euros défini dans la 28e résolution de la présente Assemblée Générale.

Il vous est proposé, par ailleurs, de statuer sur la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seraient émises et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires suivantes :

(a) salariés et mandataires sociaux des sociétés étrangères du groupe SUEZ liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

(b) OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront des personnes mentionnées au (a) ci-dessus ;

(c) tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) ci-dessus.

À cet égard, il est proposé de déléguer, au Conseil d'Administration, les pouvoirs à l'effet de sélectionner lesdites entités.

Le prix d'émission des actions nouvelles serait égal à celui des actions émises dans le cadre d'une augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en application de la 24e résolution de la présente Assemblée, et ne pourrait ainsi en aucun cas être inférieur à 80 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action sur les 20 séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription.

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés ou mandataires sociaux qui souscrivent à un plan d'actionnariat du Groupe (Vingt-sixième résolution)

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 avait, dans sa 20e résolution, autorisé le Conseil d'Administration, à procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés et groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, qui souscrivent à un plan d'actionnariat salarié du Groupe, mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital leur étant réservée et effectuée en application des 18e et/ou 19e résolutions de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 ou dans le cadre d'une cession d'actions existantes réservée aux adhérents d'un plan d'épargne du Groupe (ou de toute autre délégation de même nature conférée ultérieurement par l'Assemblée Générale).

Au titre de la 20e résolution de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, 140 512 actions ont été attribuées à titre d'abondement dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Sharing 2017 ».

Il vous est proposé, dans les conditions définies ci-après, de renouveler cette autorisation qui, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, permettrait au Conseil d'Administration de mettre en place des plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des salariés ou mandataires sociaux éligibles à un plan d'actionnariat salarié qui souscriraient à un tel plan. En effet, un abondement est souvent attribué aux personnes qui souscrivent aux plans d'actionnariat salarié et il peut être nécessaire, en particulier dans les pays en dehors de la France, que cet abondement prenne la forme d'une attribution gratuite d'actions.

Conditions d'attribution

Ces actions ne seraient pas soumises à des conditions de performance puisque leur attribution découle d'un investissement du salarié ou du mandataire dans le plan d'actionnariat salarié. Le Conseil d'Administration devra en revanche assujettir l'attribution des actions à une condition de présence sauf exception dans des cas très particuliers.

Plafond d'attribution

Le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 0,05 % du capital social de la Société, apprécié au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration.

Il est précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées s'imputera sur le montant du plafond global des augmentations de capital de 497 millions d'euros tel que défini dans la 28e résolution.

Durée

Il est proposé à l'Assemblée Générale de consentir la présente délégation au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois.

Périodes d'acquisition et de conservation

L'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an pour tout ou partie des actions gratuites attribuées et au terme d'une période de conservation minimale d'un an, étant précisé que pour les actions attribuées dont la période d'acquisition est fixée à deux ans, la durée minimale de l'obligation de conservation des actions pourra être supprimée de sorte que lesdites actions soient librement cessibles dès leur attribution définitive.

(VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION)

Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance

La politique de rémunération mise en place par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, contient un élément long terme, basé sur l'attribution d'actions de performance ou d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire. Cette rémunération long terme est soumise, en intégralité, à l'atteinte de conditions de performance appréciées sur plusieurs exercices.

L'objectif de la rémunération long terme est d'associer au développement futur de l'entreprise et à la création de valeur, de fidéliser et de reconnaître la performance de certaines catégories de salariés ou mandataires sociaux :

- les cadres dirigeants et supérieurs (« Top Executives »), y compris les membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif, ainsi que des cadres à haut potentiel et des experts (« Bénéficiaires A ») ; et
- des salariés particulièrement performants et ne rentrant pas dans les catégories susvisées (« Bénéficiaires B »).

Les différents plans de rémunération long terme mis en place par la Société en application de cette politique sont décrits au chapitre 15.1.5 du Document de Référence 2017.

L'Assemblée Générale du 28 avril 2016 avait, dans sa 20e résolution, donné au Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de votre Société, dans la limite de 0,5 % du capital social, au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Cette délégation prenant fin en juin 2018, il est proposé de la renouveler dans les conditions ci-après définies, étant entendu qu'elle n'a pas été utilisée par le Conseil d'Administration et qu'il n'y a plus aucun plan d'actions de performance en cours au 31 décembre 2017.

Plafonds d'attribution

Le nombre total des actions, existantes ou à émettre, pouvant être attribuées gratuitement (ci-après les « Actions de Performance ») en vertu de cette délégation ne pourra pas excéder 0,5 % du capital social tel que constaté au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration. L'enveloppe d'attribution est la même que celle de l'autorisation précédente.

Ce plafond inclut les Actions de Performance pouvant être attribuées aux mandataires sociaux, celles-ci ne pouvant pas excéder 5 % du nombre global d'Actions de Performance octroyées.

Lors de toute attribution d'Actions de Performance, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, s'assure également que la valeur (selon la norme IFRS 2) des Actions de Performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social Exécutif au cours d'un exercice ne représente pas un pourcentage excessif de sa rémunération totale.

Il est précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées s'imputera sur le montant du plafond global des augmentations de capital de 497 millions d'euros tel que défini à la 28e résolution de la présente Assemblée Générale.

Durée

Il est proposé à l'Assemblée Générale de consentir la présente délégation au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois.

Périodes d'acquisition et de conservation

L'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans pour tout ou partie des Actions de Performance attribuées.

Le Conseil d'Administration fixera, le cas échéant, la durée de l'obligation de conservation des Actions de Performance.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration fixe à chaque attribution le nombre d'actions que le Directeur Général devra conserver pendant la durée de son mandat, étant entendu que la politique mise en place par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations prévoit que le Directeur Général doit conserver pendant la durée de son mandat 25 % des actions de performance attribuées définitivement acquises au titre des différents plans mis en place par SUEZ, jusqu'à ce que la valeur des actions détenues par celui-ci représente 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

Conditions d'attribution

Les Actions de Performance qui seraient attribuées en application de la 27e résolution seront intégralement soumises à :

- une condition de présence au sein du groupe SUEZ d'une durée minimum de trois années ;
- une ou plusieurs conditions de performance, appréciées sur une durée minimum de trois exercices et portant sur une condition de performance « interne », à savoir l'EBIT du groupe SUEZ, un indicateur audité et publié par la Société, et une condition de performance « externe », à savoir l'évolution moyenne du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société sur une période de trois années, comparée à l'évolution du TSR de l'indice Euro Stoxx Utilities sur la même période.

Les Actions de Performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'aux membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif, seraient soumises cumulativement à ces deux conditions de performance, interne et externe. Ainsi, un niveau d'atteinte inférieur au seuil de déclenchement, tel que précisé ci-dessous, sur l'un des deux critères ne donnerait droit à l'attribution d'aucune Action de Performance, quel que soit le niveau d'atteinte de la seconde condition de performance. Par ailleurs, en cas d'atteinte du niveau de réalisation cible sur chacun des deux critères de performance, le bénéficiaire se verrait livrer, sous réserve du respect de la condition de présence, 52 % des Actions de Performance initialement attribuées (nombre d'Actions de Performance initialement attribuées x65 % x80 %).

Les objectifs liés aux critères mentionnés ci-dessus seraient fixés au moment de l'attribution des Actions de Performance, en cohérence avec le budget et le plan à moyen terme du Groupe et les niveaux d'attribution seraient les suivants :

	Minimum	Seuil de déclenchement	Cible	Maximum	Commentaires
Condition interne	Attribution égale à 0 si le niveau d'atteinte est inférieur à 90 % de l'objectif cible.	Attribution égale à 20 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 90 % de l'objectif cible.	Attribution égale à 65 % si l'objectif cible est atteint.	Attribution égale à 110 % si le niveau d'atteinte est supérieur ou égal à 110 % de l'objectif cible.	Calcul linéaire entre les bornes.
Condition externe	Attribution égale à 0 si l'évolution du TSR est inférieure à 90 % de celle du TSR de l'indice.	Attribution égale à 50 % si l'évolution du TSR est supérieure ou égale à 90 % de celle du TSR de l'indice.	Attribution égale à 80 % si l'évolution du TSR est supérieure à celle du TSR de l'indice.	Attribution égale à 110 % si l'évolution du TSR est supérieure ou égale à 110 % de celle du TSR de l'indice.	Calcul linéaire entre les bornes.

Le Conseil d'Administration pourrait par ailleurs prévoir, pour tout ou partie des bénéficiaires, une condition de performance supplémentaire basée sur un indicateur extra-financier lié aux engagements de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe comme, par exemple, le taux de féminisation dans l'encadrement au sein du Groupe, le niveau d'atteinte de cette condition, préalablement fixé par le Conseil d'Administration, pouvant augmenter ou diminuer de 10 % le nombre d'Actions de Performance acquises par chacun des bénéficiaires, après application des conditions de performance internes et, le cas échéant, externes.

Les informations sur l'application des conditions de performance dans le cadre des précédents plans de rémunération long terme sont disponibles au chapitre 15.1.5 du Document de Référence 2017.

Résumé des délégations financières soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018

N°	Objet	Durée	Plafond	Modalités de mise en œuvre
18.	Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	26 mois	497 millions d'euros (soit 20 % du capital), l'utilisation s'imputant sur le plafond maximal global de 497 millions d'euros commun aux résolutions 18 à 27 (ci-après le « Plafond Global »)	Résolution non utilisable en période d'offre publique
19.	Émission avec suppression du DPS, par voie d'offre au public	26 mois	248 millions d'euros (soit 10 % du capital) l'utilisation s'imputant sur le Plafond Global et sur le plafond commun de 248 millions d'euros applicables aux émissions réalisées sans DPS (ci-après le « Sous-Plafond Global »)	Résolution non utilisable en période d'offre publique Possibilité d'instaurer un délai de priorité de souscription Décote maximum : 5 %
20.	Émission par voie de placement privé, avec suppression du DPS	26 mois	248 millions d'euros (soit 10 % du capital) l'utilisation s'imputant sur le Plafond Global et sur le Sous-Plafond Global	Résolution non utilisable en période d'offre publique Décote maximum : 5 %
21.	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans DPS (*greenshoe*)	26 mois	15 % de l'émission initiale, le montant nominal s'imputant sur le Plafond Global et, dans le cas où l'émission initiale était sans DPS, sur le Sous-Plafond Global	Résolution non utilisable en période d'offre publique
22.	Émission en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du DPS	26 mois	248 millions d'euros (soit 10 % du capital) l'utilisation s'imputant sur le Plafond Global et sur le Sous-Plafond Global	Résolution non utilisable en période d'offre publique
23.	Émission en vue de rémunérer des apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange, avec suppression du DPS	26 mois	248 millions d'euros (soit 10 % du capital) l'utilisation s'imputant sur le Plafond Global et sur le Sous-Plafond Global	Résolution non utilisable en période d'offre publique
24.	Émission réservée aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du DPS	26 mois	50 millions d'euros (soit 2 % du capital), l'utilisation s'imputant sur le Plafond Global	Décote maximum : 20 %
25.	Émission réservée dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat et d'épargne internationaux du groupe SUEZ	18 mois	12 millions d'euros (soit 0,48 % du capital), l'utilisation s'imputant sur le Plafond Global	Décote maximum : 20 %
26.	Attribution gratuite d'actions dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié	26 mois	0,05 % du capital, le montant nominal s'imputant sur le Plafond Global	-
27.	Attribution gratuite d'actions de performance	26 mois	0,5 % du capital, le montant nominal s'imputant sur le Plafond Global	-

(VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION)

Limitation globale des augmentations de capital

Dans un objectif de bonne transparence, il est proposé à l'Assemblée Générale d'adopter une résolution spécifique fixant le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, en vertu des 18e à 27e résolutions, ou, le cas échéant, en vertu de toute résolution de même nature qui pourrait succéder auxdites résolutions pendant leur durée de validité. À ce titre, il est proposé à l'Assemblée de décider que ce montant global ne pourra excéder :

a) en ce qui concerne les émissions d'actions susceptibles d'être réalisées en vertu des 18e à 27e résolutions de la présente Assemblée, un montant nominal global desdites actions de **497 millions d'euros** (soit au 28 février 2018, 20 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant, en cas d'émission dans une autre devise ou unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, à la date d'émission ; et

b) en ce qui concerne les émissions d'actions susceptibles d'être réalisées en vertu des 19e, 20e, 22e et 23e résolutions de la présente Assemblée, un montant nominal global desdites actions de **248 millions d'euros** (soit au 28 février 2018, 10 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant, en cas d'émission dans une autre devise ou unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, à la date d'émission ; et

c) en ce qui concerne les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance ou titres assimilés donnant accès au

capital de la Société susceptibles d'être émises en vertu des 18e à 25e résolutions de la présente Assemblée, un montant nominal global desdites valeurs mobilières de **3 milliards d'euros** ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission dans une autre devise ou unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, à la date d'émission.

À ces plafonds s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en application des dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société.

(VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION)

Délégation de pouvoirs pour formalités

Il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser tout porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de l'Assemblée Générale à effectuer toutes formalités relatives à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Le Conseil d'Administration reste à votre disposition pour vous donner tous renseignements et explications complémentaires que vous estimeriez nécessaires.

Le Conseil d'Administration

26.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

À l'Assemblée Générale de la société SUEZ,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS ET CONCLUS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Avec la Société Générale

Personne concernée

M. Gérard Mestrallet, administrateur de la Société Générale et Président du Conseil d'Administration de votre Société.

a) Nature et objet

Un contrat de prêt-relais entre votre Société et The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd, HSBC Bank plc, Morgan Stanley Bank International Limited et Société Générale Corporate & Investment Banking (filiale de la Société Générale) a été autorisé par le Conseil d'Administration de votre Société en date du 28 février 2017.

Modalités

Un contrat de prêt-relais, d'un montant de trois milliards cinq cents millions de dollars américains (USD 3 500 000 000), ayant pour objet de financer l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies, a été signé le 8 mars 2017 entre votre Société et The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd, HSBC Bank plc, Morgan Stanley Bank International Limited et Société Générale Corporate & Investment Banking (filiale de la Société Générale). Ce contrat de prêt-relais n'a pas été utilisé et a définitivement pris fin en octobre 2017.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre Conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Le Conseil constate que la Société Générale présente l'avantage de participer habituellement au financement de votre Société, de connaître la documentation de financement de votre Société sur la base de laquelle le prêt serait négocié. Il prend également acte que les commissions et les intérêts qui seraient perçus par la Société Générale dans le cadre du prêt, négociés au mieux des intérêts de votre Société avec la Société Générale et trois autres banques de premier rang, sont basés sur les conditions de marché pour des opérations similaires. Ces commissions et les intérêts sont déterminés au strict prorata de ses engagements au titre du mandat et seront ainsi équivalents aux commissions et aux intérêts dus aux autres établissements bancaires de premier rang qui participeront au prêt.

b) Nature et objet

Contrat de placement et de garantie autorisé par le Conseil d'Administration du 10 mai 2017.

Modalités

Dans le cadre de l'augmentation du capital de votre Société réalisée en date du 24 mai 2017 pour le financement de l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies, votre Société a conclu un contrat de placement et de garantie avec Morgan Stanley & Co. International plc, Société Générale, Citigroup Global Markets Limited, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, HSBC Bank plc, CaixaBank et Natixis. Ce contrat a été signé le 16 mai 2017.

Aux termes de ce contrat de placement et de garantie, les garants se sont engagés à faire souscrire des investisseurs ou, à défaut, à souscrire eux-mêmes les actions nouvelles émises.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre Conseil a motivé cette convention/cet engagement de la façon suivante :

La conclusion de ce contrat de garantie et de placement s'inscrit dans le cadre du projet d'augmentation du capital de votre Société dont il constitue une composante indissociable, conformément aux pratiques de marché. Il est à cet égard rappelé l'intérêt que ce contrat présente pour votre Société en vue de permettre la bonne réalisation de l'augmentation du capital.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Criteria Caixa (anciennement Criteria Caixaholding)

Personne concernée

M. Jean-Louis Chaussade, administrateur de la société Criteria Caixa et Directeur Général et administrateur de votre Société.

Nature et objet

« Master Agreement » conclu entre Agbar, Criteria Caixa et votre Société.

Modalités

Le Conseil d'Administration de votre Société a autorisé lors de sa séance du 17 juillet 2014 la conclusion, à cette même date, d'un accord-cadre entre votre Société, Agbar et Criteria Caixa qui prévoit les modalités suivantes :

- l'apport par Criteria Caixa de sa participation de 24,26 % dans la société HISUSA, rémunéré par l'émission de 22 millions d'actions nouvelles de votre Société et le versement d'une somme de MEUR 298,574, après la conclusion d'un traité d'apport et la remise par un Commissaire aux apports de rapports sur l'évaluation de l'apport et sur l'équité entre cette valeur et la rémunération proposée (opération réalisée le 17 septembre 2014) ;
- l'acquisition par Criteria Caixa auprès d'Agbar d'une participation de 15 % dans les sociétés Aïgues de Barcelona, E.M. De Gestiò Del Cicle Integral de l'Aigua, S.A., actuellement détenue à 85 % par Agbar et à 15 % par la Région Métropolitaine de Barcelone (opération réalisée en 2014) ;
- l'acquisition par Criteria Caixa auprès de votre filiale SUEZ Groupe d'une participation de 14,50 % dans la société Aguas de Valencia, S.A. (opération réalisée en 2014) ;
- la cooptation par le Conseil d'Administration de votre Société d'un administrateur désigné par Criteria Caixa, dès lors que cette dernière détiendra 5 % du capital de votre Société. Lors de sa réunion du 29 octobre 2014, votre Conseil d'Administration a coopté M. Isidro Fainé Casas et l'a désigné membre du Comité Stratégique ;
- l'engagement de Criteria Caixa d'augmenter sa participation dans le capital de votre Société jusqu'à 7 % ;
- l'obligation pour Criteria Caixa de conserver ses actions pendant une période de quatre ans à compter de la réalisation de l'apport.

Votre Conseil d'Administration a indiqué, au moment de la conclusion de cet accord, qu'il permettait de renforcer le partenariat de long terme entre votre Société et Criteria Caixa, en Espagne et en France, Criteria Caixa devenant après cette opération le deuxième actionnaire de votre Groupe.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 20 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS — Achour Messas, Dominique Muller

ERNST & YOUNG ET AUTRES — Jean-Pierre Letartre, Stéphane Pédron

26.4 Rapport des Commissaires aux comptes

26.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital (17e résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoir pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social de la Société, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS		ERNST & YOUNG ET AUTRES	
Achour Messas	Dominique Muller	Jean-Pierre Letartre	Stéphane Pédron

26.4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (18e à 23e résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'Administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (dix-huitième résolution) d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par voie d'offre au public (dix-neuvième résolution) d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (vingtième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
  - émission, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre Société (vingt- troisième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme, au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (vingt-deuxième résolution), dans la limite de 10 % du capital social.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra, selon la vingt-huitième résolution, excéder 497 000 000 euros au titre des dix-huitième à vingt-septième résolutions étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 248 000 000 euros, dix-neuvième, vingtième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolution.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la vingt-huitième résolution, excéder 3 000 000 000 euros au titre des dix-huitième à vingt-cinquième résolutions.

Ces plafonds d'un montant respectif de 497 000 000 euros et de 3 000 000 000 euros tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux dix-huitième, dix-neuvième et vingtième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la vingt et unième résolution.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du Rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le Rapport du Conseil d'Administration au titre des dix-neuvième et vingtième résolution.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des dix-huitième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les dix-neuvième et vingtième résolution.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Achour Messas Dominique Muller

[illegible]

Jean-Pierre Letartre Stéphane Pédron

26.4.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise (24e résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou d'un autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail permettraient de réserver une augmentation du capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du groupe constitué par votre Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de votre Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 50 000 000 euros et s'imputera sur le plafond nominal global de 497 000 000 euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée Générale.

Le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis s'imputera sur le plafond nominal global de 3 000 000 000 euros visé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée Générale.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée, la compétence pour décider d'une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du Rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le Rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS		ERNST & YOUNG ET AUTRES	
Achour Messas	Dominique Muller	Jean-Pierre Letartre	Stéphane Pédron

26.4.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservée à une catégorie de bénéficiaires dénommés dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actionnariat et d'épargne internationaux du groupe SUEZ avec suppression du droit préférentiel de souscription (25e résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée (a) aux salariés et aux mandataires sociaux des sociétés étrangères du groupe SUEZ liées à votre Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; (b) et/ou aux OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe ; (c) et/ou à tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de votre Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 12 000 000 euros et s'imputera sur le plafond nominal global de 497 000 000 euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée Générale.

Le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis s'imputera sur le plafond nominal global de 3 000 000 000 euros visé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée Générale.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée la compétence pour décider d'une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant cette émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du Rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le Rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS		ERNST & YOUNG ET AUTRES	
Achour Messas	Dominique Muller	Jean-Pierre Letartre	Stéphane Pédron

26.4.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié (26e résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de votre Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, qui souscrivent à un plan d'actionnariat salarié du groupe qui serait notamment mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital qui leur est réservée, effectuée en application des vingt-quatrième et/ou vingt-cinquième résolutions de la présente Assemblée Générale ou dans le cadre d'une cession d'actions existantes réservée aux adhérents d'un plan d'épargne du groupe ou d'un plan équivalent hors de France, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,05 % du capital social de la Société tel que constaté au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration, et le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond nominal global des augmentations de capital de 497 000 000 euros fixé à la vingt-huitième résolution de l' Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le Rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le Rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS		ERNST & YOUNG ET AUTRES	
Achour Messas	Dominique Muller	Jean-Pierre Letartre	Stéphane Pédron

26.4.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance existantes ou à émettre (27e résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance existantes ou à émettre, au profit des bénéficiaires ou de catégories de bénéficiaires que le Conseil d'Administration déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,5 % du capital de la Société tel que constaté au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration, étant précisé que l'attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux ne devra pas excéder 5 % du nombre global octroyé, et que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond nominal global des augmentations de capital de 497 000 000 euros tel que défini à la vingt-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée à attribuer gratuitement des actions de performance existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le Rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le Rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS		ERNST & YOUNG ET AUTRES	
Achour Messas	Dominique Muller	Jean-Pierre Letartre	Stéphane Pédron

26.5 Texte des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017, approuve les comptes sociaux dudit exercice, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, et faisant apparaître un bénéfice net comptable de 392 692 851,21 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, approuve les comptes consolidés dudit exercice, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet de statuer sur l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et la fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

- constate que le bénéfice distribuable, composé du bénéfice net comptable de l'exercice s'élevant à 392 692 851,21 euros, auquel il y a lieu d'ajouter le report à nouveau antérieur d'un montant de 95 992 683,13 euros, s'élève à un total de 488 685 534,34 euros ; et
- décide d'affecter le bénéfice distribuable de 488 685 534,34 euros, de la manière suivante :

Bénéfice distribuable

Résultat de l'exercice 2017	392 692 851,21 euros
Report à nouveau antérieur	95 992 683,13 euros
Bénéfice distribuable	**488 685 534,34 euros**

Distribution proposée

Dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2017	403 885 676,40 euros
Report à nouveau	84 799 857,94 euros

Pour information, postes des capitaux propres après distribution du dividende

Capital social	2 485 450 316,00 euros
Réserve légale	249 345 031,60 euros
Primes d'émission, d'apport et de fusion	5 236 416 832,14 euros
Report à nouveau 2017	84 799 857,94 euros

L'Assemblée Générale fixe ainsi le dividende à 0,65 euro par action.

Il est précisé que le montant du dividende de 403 885 676,40 euros est basé sur le nombre d'actions SUEZ existantes au 28 février 2018, soit 621 362 579 actions et que le montant final versé prendra en compte le nombre d'actions propres détenues par la Société au moment de la mise en paiement du dividende, qui conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, sont privées de droit au dividende. En conséquence, lors de la mise en paiement du dividende, le dividende correspondant aux actions propres détenues par la Société sera affecté au compte report à nouveau.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis à un prélèvement forfaitaire unique de 30 %, par application à la source, sur son montant brut, des prélèvements sociaux au taux global de 17,2 % et, d'un prélèvement libératoire au titre de l'impôt sur le revenu fixé au taux de 12,8 % (sauf option annuelle pour l'application du barème progressif aux revenus de placement).

Le dividende sera détaché de l'action le 22 mai 2018 et sera mis en paiement le 24 mai 2018.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte du montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices :

(en euros)	Dividende distribué par action	Montant total de dividendes distribué
Exercice 2014	0,65	350 324 292,50
Exercice 2015	0,65	352 718 254,20
Exercice 2016	0,65	366 612 815,40

Pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France, ces dividendes étaient éligibles à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts dans sa version en vigueur jusqu'au 31 décembre 2017.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet le renouvellement de M. Francesco Caltagirone en qualité d'administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Francesco Caltagirone vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet le renouvellement de M^me^ Judith Hartmann en qualité d'administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Madame Judith Hartmann vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet le renouvellement de M. Pierre Mongin en qualité d'administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Pierre Mongin vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet le renouvellement de M. Guillaume Pepy en qualité d'administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Guillaume Pepy vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la nomination de M^me^ Brigitte Taittinger-Jouyet en qualité d'administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer en qualité d'administrateur Madame Brigitte Taittinger-Jouyet, pour un mandat d'une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la nomination de M. Franck Bruel en qualité d'administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer en qualité d'administrateur Monsieur Franck Bruel, pour un mandat d'une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet le renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet Ernst & Young et Autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet Ernst & Young et Autres vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de six (6) années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Le commissaire aux comptes a fait connaître par avance à la Société qu'il accepterait le renouvellement de son mandat.

ONZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation des conventions réglementées et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions réglementées et aux engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce :

- approuve les deux conventions autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2017 et visées audit rapport ;
- approuve les termes dudit rapport et prend acte que les conventions et engagements réglementés conclus et antérieurement approuvés par l'Assemblée Générale, qui y sont visés, se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'approuver la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2018)

Connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale, présentés au chapitre 15.1.1 du Document de Référence 2017 de la Société, et attribuables, en raison de son mandat, au Président du Conseil d'Administration.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'approuver les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration)

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration, tels que présentés dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code et tels que figurant au chapitre 15.1.6 du Document de Référence 2017 de la Société.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'approuver la politique de rémunération du Directeur Général, au titre de l'exercice 2018)

Connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, présentés au chapitre 15.1.1 du Document de Référence 2017 de la Société, et attribuables, en raison de son mandat, au Directeur Général.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'approuver les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Louis Chaussade, Directeur Général)

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général, tels que présentés dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code et tels que figurant au chapitre 15.1.6 du Document de Référence 2017 de la Société.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'autoriser la Société à opérer sur ses propres actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-209 et suivants, aux dispositions d'application directe du règlement n° 596/2014 de la Commission européenne du 16 avril 2014, aux dispositions du Règlement de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acquérir ou à faire acquérir des actions de la Société, en vue :

- d'assurer la liquidité et animer le marché secondaire de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- d'annuler ultérieurement, en tout ou partie, les actions ainsi rachetées dans les conditions et limites prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale ; ou
- de mettre en œuvre l'attribution ou la cession d'actions à des salariés ou anciens salariés et/ou à des mandataires sociaux ou anciens mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés, en France et/ou en dehors de France, qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions prévues par l'article L. 225-180 du Code de commerce, notamment dans le cadre de tout plan d'options d'achat d'actions, de toute attribution gratuite d'actions existantes, de toute opération d'actionnariat des salariés, de tout dispositif de rémunération de la Société, dans le cadre notamment des dispositions pertinentes du Code de commerce et/ou du Code de travail, ou de dispositions légales et réglementaires françaises ou étrangères, et la réalisation de toute opération de couverture afférente à ces opérations et engagements liés de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques où le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'Administration agira ; ou
- de la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- plus généralement, d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation, ou toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché, sous réserve d'en informer les actionnaires de la Société par voie de communiqué.

Les achats d'actions pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions acquises pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital social de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, étant précisé que, s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital social de la Société à la date considérée, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale décide que le prix d'achat maximal par action est fixé à 25 euros (ou la contre-valeur de ce montant à la date d'acquisition dans toute autre monnaie), hors frais d'acquisition.

En conséquence, et à titre indicatif, en application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 62 136 257 actions le nombre maximal d'actions qui pourra être acquis et à 1 553 406 425 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, tels que calculés sur la base du capital social au 28 février 2018 constitué de 621 362 579 actions.

L'achat des actions ainsi que leur cession, échange ou transfert pourront être réalisés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens,

à l'exclusion de la vente d'option de vente dans les conditions prévues par les autorités de marché, et à tout moment, conformément aux dispositions légales en vigueur. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente résolution sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale donne au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximal susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente autorisation, en particulier pour juger de l'opportunité de lancer un programme de rachat, en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tous accords en vue, notamment, de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée Générale donne également tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, afin que, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, il procède aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme de rachat à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché, étant précisé que ces réallocations et cessions pourront porter sur les actions rachetées dans le cadre des autorisations de programme antérieures.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée. Elle met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa dixième résolution.

L'Assemblée Générale prend acte du fait qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions autodétenues par la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par annulation de tout ou partie des actions acquises par la Société conformément à la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou dans le cadre d'une autorisation de programme de rachat antérieurement ou postérieurement conférée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société, dans la limite de 10 % du capital social de la Société (tel qu'il pourrait être ajusté afin de prendre en considération toute transaction réalisée sur le capital social de la Société à l'issue de la présente Assemblée) par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que ce pourcentage de 10 % sera apprécié au jour de la décision du Conseil d'Administration ;
2. Confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts de la Société, pour :
   - décider cette ou ces réductions de capital,
   - en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
   - imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes,
   - procéder à la modification corrélative des statuts,
   - procéder à toutes publications et formalités et
   - plus généralement, faire le nécessaire ;
3. Décide que la présente résolution met fin, à compter de ce jour, à toute résolution antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa onzième résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, en vue de procéder à l'augmentation du capital social de la Société par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce prévues aux articles L. 225-129 et suivants et L. 228-91 et suivants et notamment les articles L. 225-129-2 et L. 228-92 :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la

Société, sa compétence pour décider l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en devises étrangères, par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou (iii) de valeurs mobilières, y compris de titres de créance, donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre, étant précisé que la souscription de ces actions et autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. Décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;

4. Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser le plafond de 497 millions d'euros (soit au 28 février 2018, environ 20 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant, fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée et ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

5. Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra dépasser le plafond de 3 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant, fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

6. Constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

7. Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions dont ils sont alors propriétaires. En outre, le Conseil d'Administration aura la faculté de :

   - accorder aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande, et
   - conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
     - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'augmentation décidée,
     - répartir librement tout ou partie des actions ou valeurs mobilières émises non souscrites,
     - offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières émises non souscrites, sur le marché français et/ou international.

8. Décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société qui pourraient être effectuées dans le cadre de la présente délégation pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;

9. Décide que la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera au moins égale à la valeur nominale de l'action à la date d'émission desdites valeurs mobilières ;

10. Donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, à l'effet de procéder aux émissions susvisées suivant les modalités qu'il arrêtera en conformité avec la loi, et notamment :

    - déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des actions et/ou valeurs mobilières à émettre, déterminer le nombre d'actions et/ou valeurs mobilières à émettre, ainsi que leurs termes et conditions, et notamment leur prix d'émission, s'il y a lieu, le montant de la prime, les modalités de leur libération et leur date de jouissance (le cas échéant rétroactive),
    - suspendre le cas échéant l'exercice des droits attachés à ces titres dans les cas et les limites prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables,
    - décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droit d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables,
    - décider de ne pas tenir compte des actions autodétenues pour la détermination des droits préférentiels de souscription attachés aux autres actions,
    - à sa seule initiative, imputer les frais de toute émission sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation, et
    - prendre, plus généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et demander la cotation de toutes valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;

11. Prend acte du fait qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale

Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite de cette délégation ;

12. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 mai 2017 dans sa douzième résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social de la Société par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants et notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, sa compétence pour décider de l'augmentation du capital, par voie d'offre au public, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en devises étrangères, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou (iii) de valeurs mobilières, y compris de titres de créance, donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre, étant précisé que la souscription de ces actions et autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. Décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;

4. Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser le plafond de 248 millions d'euros (soit au 28 février 2018, environ 10 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le plafond nominal global de 497 millions d'euros et sur le montant nominal maximal de 248 millions d'euros fixés à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée et qu'il ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

5. Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra dépasser le plafond de 3 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le plafond nominal global de 3 milliards d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

6. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ;

7. Délègue au Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, le pouvoir d'instituer en faveur des actionnaires de la Société, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission ainsi effectuée, un délai de priorité de souscription qui ne saurait être inférieur à trois jours de bourse (en l'état actuel de la législation), ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, qui s'exercera proportionnellement au nombre des actions ordinaires possédées par chaque actionnaire et qui pourra éventuellement être complété par une souscription à titre réductible si le Conseil d'Administration en décide ainsi ;

8. Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières décidée en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration pourra dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, utiliser l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'augmentation décidée,
- répartir librement tout ou partie des actions ou valeurs mobilières émises non souscrites,
- offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières émises non souscrites, sur le marché français et/ou international ;

9. Constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente délégation et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

10. Décide que (i) le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera au moins égal à la valeur minimum fixée par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (soit à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance), et (ii) le prix d'émission des autres valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise

en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au (i) du présent paragraphe ;

11. Donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, à l'effet de procéder aux émissions susvisées suivant les modalités qu'il arrêtera en conformité avec la loi, et notamment :

- déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre,
- déterminer le nombre d'actions et/ou autres valeurs mobilières à émettre, ainsi que leurs termes et conditions, et notamment leur prix d'émission, s'il y a lieu, le montant de la prime, les modalités de leur libération et leur date de jouissance (le cas échéant rétroactive),
- suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces titres dans les cas et les limites prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables,
- décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droit d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables,
- à sa seule initiative, imputer les frais de toute émission sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation,
- prendre, plus généralement, toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et demander la cotation de toutes valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;

12. Prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite de cette délégation ;

13. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa treizième résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue d'émettre, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 ainsi que L. 228-92 du Code de commerce, et conformément aux dispositions de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, sa compétence pour décider l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en devises étrangères, par l'émission par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (tel qu'en vigueur à la date de l'émission) (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou (iii) de valeurs mobilières, y compris de titres de créances, donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre, étant précisé que la souscription de ces actions et/ou valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. Décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;

4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente délégation ;

5. Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser le plafond de 248 millions d'euros (soit au 28 février 2018, environ 10 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le plafond nominal global de 497 millions d'euros et sur le montant nominal maximal de 248 millions d'euros fixés à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée et qu'il ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

6. Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra dépasser le plafond de 3 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le plafond nominal global de 3 milliards d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

7. Décide qu'en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente résolution n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission ;

8. Constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

9. Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières décidée en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration pourra notamment limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ;

10. Décide que (i) le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera au moins égal à la valeur minimum fixée par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance) ; et (ii) le prix d'émission des autres valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini au (i) du présent paragraphe ;

11. Donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :

- déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, déterminer le nombre d'actions et/ou autres valeurs mobilières à émettre, ainsi que leurs termes et conditions, et notamment leur prix d'émission, s'il y a lieu, le montant de la prime, les modalités de leur libération et leur date de jouissance (le cas échéant rétroactive),
- suspendre le cas échéant l'exercice des droits attachés à ces titres dans les cas et les limites prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables,
- décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droit d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables,
- à sa seule initiative, imputer les frais de toute émission sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation, et
- prendre, plus généralement, toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et demander la cotation de toutes valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;

12. Prend acte du fait qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable de l'utilisation faite de cette délégation ;

13. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa quatorzième résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du nombre des titres à émettre en cas d'augmentation du capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite de 15 % de l'émission initiale)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de l'article L. 225-135-1 :

1. Délègue au Conseil d'Administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre pour chacune des émissions de titres avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription décidée en vertu des dix-huitième à vingtième résolutions de la présente Assemblée, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et dans les délais et limites prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), sous réserve du plafond en application duquel l'émission est décidée ;

2. Décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, que ce soit directement ou sur présentation de valeurs mobilières, s'imputera sur le montant du plafond nominal global de 497 millions d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

3. Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être

émises sur le fondement de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond nominal global de 3 milliards d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

4. Décide que la présente délégation conférée au Conseil d'Administration peut être utilisée dans le délai prévu au paragraphe 1 de la présente résolution. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;
5. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa quinzième résolution ;
6. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la présente délégation de compétence.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social de la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants, de ses articles L. 228-91 et suivants et de son article L. 225-147 :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, sur Rapport des Commissaires aux apports, à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission (ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée), par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;
3. Décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de pouvoirs sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;
4. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser le plafond nominal de 248 millions d'euros (soit au 28 février 2018, environ 10 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le plafond nominal global de 497 millions d'euros et sur le montant nominal maximal de 248 millions d'euros fixés à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée Générale ;
5. Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser le plafond de 3 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le plafond nominal de 3 milliards d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;
6. Prend acte du fait que le Conseil d'Administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs Commissaires aux apports mentionnés à l'article L. 225-147 du Code de commerce ;
7. Donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder aux émissions susvisées suivant les modalités qu'il arrêtera en conformité avec la loi, et notamment :
   - de décider l'augmentation de capital rémunérant les apports et déterminer la forme et les caractéristiques d'actions et/ou des valeurs mobilières à émettre,
   - d'arrêter la liste des valeurs mobilières apportées et constater le nombre de titres apportés à l'échange,
   - de statuer sur l'évaluation des apports et l'octroi d'éventuels avantages particuliers, de déterminer le nombre d'actions et/ou autres valeurs mobilières à émettre, ainsi que leurs termes et conditions, et, s'il y a lieu, le montant de la prime,
   - de suspendre le cas échéant l'exercice des droits attachés à ces titres dans les cas et les limites prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables,
   - de décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droit d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables,
   - à sa seule initiative, d'imputer les frais de toute émission sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation, et
   - de prendre, plus généralement, toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et demander la cotation de toutes valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
8. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa seizième résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129-2, L. 225-148, et L. 228-91 et suivants :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence à l'effet de décider l'augmentation du capital de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou (iii) de valeurs mobilières, y compris de titres de créance, donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre, en rémunération des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société, tant en France qu'à l'étranger selon les règles locales (y compris de toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé relevant d'un droit étranger, ou pouvant y être assimilée), sur les titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. Décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;

4. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser le plafond nominal de 248 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le plafond nominal global de 497 millions d'euros et sur le montant nominal maximal de 248 millions d'euros fixés à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

5. Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra dépasser le plafond de 3 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant, fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

6. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente délégation ;

7. Constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit immédiatement ou à terme ;

8. Donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder aux émissions susvisées suivant les modalités qu'il arrêtera en conformité avec la loi, et notamment :
   - de déterminer les dates, modalités et autres caractéristiques des émissions,
   - de décider, notamment, dans le cas de titres de créance (y compris des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer le taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts,
   - de fixer la parité d'échange ainsi que le montant de la soulte en espèces à verser et de constater le nombre de titres apportés à l'échange,
   - décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droit d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables,
   - à sa seule initiative, d'imputer les frais de toute émission sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation, et
   - de prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et demander la cotation de toutes valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;

9. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa dix-septième résolution ;

10. Prend acte du fait qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social de la Société par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément, d'une part, aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, et, d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser le plafond nominal de 50 millions d'euros (soit au 28 février 2018, environ 2 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le montant du plafond nominal global de 497 millions d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

4. Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société, susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal global de 3 milliards d'euros visé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

5. Constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit immédiatement ou à terme ;

6. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera égal au moins à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise du groupe SUEZ (le « Prix de Référence ») ; toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;

7. Autorise le Conseil d'Administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-18 et suivants et L. 3332-11 et suivants du Code du travail ;

8. Autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 3 ci-dessus ;

9. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :

- d'arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés pour lesquelles les adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement,
- de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne salariale, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
- de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital,
- d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
- de déterminer le nombre maximum d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être souscrites par chaque bénéficiaire,
- de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux

décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
- en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement, d'imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription),
- le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital,
- de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts et, d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

10. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa dix-huitième résolution ;

11. Prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet la délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à l'augmentation du capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés, dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actionnariat et d'épargne internationaux du groupe SUEZ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138 du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par émission d'un nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées à la catégorie de bénéficiaires définie au paragraphe 7 ci-après ;

2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser le plafond nominal de 12 millions d'euros (soit au 28 février 2018, environ 0,48 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant nominal maximal s'imputera sur le montant du plafond nominal global de 497 millions d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

4. Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société, susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal global de 3 milliards d'euros visé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

5. Constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit immédiatement ou à terme ;

6. Décide que le montant des souscriptions de chaque salarié ne pourra excéder les limites qui seront prévues par le Conseil d'Administration dans le cadre de la présente délégation et qu'en cas d'excès des souscriptions des salariés, celles-ci seront réduites suivant les règles définies par le Conseil d'Administration ;

7. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

(a) des salariés et mandataires sociaux des sociétés étrangères du groupe SUEZ liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la vingt-quatrième résolution de la présente Assemblée, et/ou

(b) des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (a) au présent paragraphe, et/ou

(c) de tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution serait nécessaire ou souhaitable pour permettre à des salariés ou à des mandataires sociaux visés ci-dessus de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariée équivalentes ou semblables en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du groupe SUEZ.

8. Décide que le prix d'émission des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration et pourra être (a) fixé dans les mêmes conditions que celles prévues par les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, le prix de souscription étant au moins égal à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de

l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions dans le cadre de la présente résolution, ou (b) égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en application de la vingt-quatrième résolution de la présente Assemblée et qui sera au moins égal au Prix de Référence (tel que ce terme est défini dans la vingt-quatrième résolution de la présente Assemblée) ;

9. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, notamment afin de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Pour les besoins spécifiques d'une offre faite au profit de bénéficiaires visés au 7(a) ci-dessus résidant au Royaume-Uni, dans le cadre d'un « Share Incentive Plan », le Conseil d'Administration pourra également décider que le prix de souscription des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre dans le cadre de ce plan sera égal au cours le moins élevé entre (i) le cours de l'action sur Euronext Paris à l'ouverture de la période de référence servant à déterminer le prix de souscription dans ce plan et (ii) le cours constaté à la clôture de cette période, les dates de constatation étant déterminées en application de la réglementation locale applicable. Ce prix sera fixé sans décote par rapport au cours retenu ;

10. Décide que le Conseil d'Administration pourra, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, déterminer les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ainsi que celles desdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération ;

11. Décide, que le montant de l'augmentation de capital ou de chaque augmentation de capital sera, le cas échéant, limité au montant de chaque souscription reçue par la Société, en respectant les dispositions légales et réglementaires applicables ;

12. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :

- d'arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à souscrire par celui-ci ou chacun d'eux,
- d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
- de déterminer le nombre maximum d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être souscrite par chaque bénéficiaire,
- de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sur-souscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société souscrites (après éventuelle réduction en cas de sur-souscription),
- le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital, et
- de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations, en ce compris, procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts et, d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

13. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa dix-neuvième résolution ;

14. Prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés ou mandataires sociaux dans le cadre d'un plan d'actionnariat du groupe SUEZ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

1. Autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-6 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés, directement ou indirectement, dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, qui souscrivent à un plan d'actionnariat salarié du Groupe qui serait notamment mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital qui leur est réservée, effectuée en application des vingt-quatrième et/ou vingt-cinquième résolutions de la présente Assemblée (ou de toute autre résolution de même nature postérieurement conférée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société) ou dans le cadre d'une cession d'actions existantes réservée aux adhérents d'un plan d'épargne du Groupe ou d'un plan équivalent hors de France ;

2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. Décide que le nombre total des actions pouvant être attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation ne pourra pas excéder 0,05 % du capital social tel que constaté au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration et que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond nominal global des augmentations de capital de 497 millions d'euros visé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

4. Décide que l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'une année et devra être soumise à une condition de présence des bénéficiaires dans le Groupe suivant les modalités déterminées par le Conseil d'Administration. La durée de l'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires sera au minimum d'un an à compter de l'attribution définitive des actions, étant précisé que pour les actions attribuées dont la période d'acquisition est fixée à deux ans, la durée minimale de l'obligation de conservation des actions pourra être supprimée de sorte que lesdites actions soient librement cessibles dès leur attribution définitive ;

5. Décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'attribution définitive des actions intervient immédiatement et qu'en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution définitive des actions dans un délai de six mois à compter du décès ;

6. Décide que les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce ;

7. Constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;

8. Donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin :

   - de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
   - de déterminer le nombre d'actions attribuées à chacun des bénéficiaires qu'il aura déterminés,
   - de fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation minimale,
   - d'augmenter, le cas échéant, le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou de primes d'émission pour procéder à l'émission d'actions attribuées gratuitement,
   - d'attribuer des actions aux personnes mentionnées à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce sous réserve des conditions prévues à l'article L. 225-197-6 dudit Code et s'agissant de ces actions ainsi attribuées, décider au choix (i) que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, ou (ii) de fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
   - de prévoir, le cas échéant, la faculté de différer les dates d'attribution définitive des actions et, pour la même durée, le terme de l'obligation de conservation desdites actions (de sorte que la durée minimale de conservation soit inchangée),
   - de procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société dans les circonstances prévues à l'article L. 225-181 du Code du commerce. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées,
   - de déterminer les dates et modalités des attributions et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées ;

   Le Conseil d'Administration pourra également mettre en œuvre toutes autres dispositions légales nouvelles qui interviendraient pendant la durée de la présente autorisation et dont l'application ne nécessiterait pas une décision expresse de l'Assemblée Générale.

9. Décide que la Société pourra procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;

10. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa vingtième résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

1. Autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-6 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 dudit Code et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1 II dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;

2. Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. Décide que le nombre total des actions pouvant être attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation ne pourra pas excéder 0,5 % du capital social tel que constaté au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration, étant précisé que l'attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux ne devra pas excéder 5 % du montant global octroyé, et que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond nominal global des augmentations de capital de 497 millions d'euros visé à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;

4. Décide que l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans et devra être soumise à des conditions de performance du Groupe appréciées sur une durée minimale de trois ans et à une condition de présence des bénéficiaires dans le Groupe suivant les modalités déterminées par le Conseil d'Administration. La durée de l'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'Administration ;

5. Décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'attribution définitive des actions intervient immédiatement et qu'en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution définitive des actions dans un délai de six mois à compter du décès ;

6. Décide que les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce ;

7. Constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;

8. Donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin :

   - de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
   - de déterminer le nombre d'actions attribuées à chacun des bénéficiaires qu'il aura déterminés,
   - de fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation minimale,
   - d'augmenter, le cas échéant, le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou de primes d'émission pour procéder à l'émission d'actions attribuées gratuitement,
   - d'attribuer des actions aux personnes mentionnées à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce sous réserve des conditions prévues à l'article L. 225-197-6 dudit Code et s'agissant de ces actions ainsi attribuées, décider au choix (i) que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, ou (ii) de fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
   - de prévoir, le cas échéant, la faculté de différer les dates d'attribution définitive des actions et, pour la même durée, le terme de l'obligation de conservation desdites actions (de sorte que la durée minimale de conservation soit inchangée),
   - de procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société dans les circonstances prévues à l'article L. 225-181 du Code du commerce. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées,
   - de déterminer les dates et modalités des attributions et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées ;

   Le Conseil d'Administration pourra également mettre en œuvre toutes autres dispositions légales nouvelles qui interviendraient pendant la durée de la présente autorisation et dont l'application ne nécessiterait pas une décision expresse de l'Assemblée Générale.

9. Décide que la Société pourra procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;

10. Décide que la présente délégation met fin, à compter de ce jour, à toute délégation antérieure ayant le même objet et donc, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation précédemment accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 28 avril 2016 dans sa vingtième résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet de fixer la limitation globale des augmentations de capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration :

1. Décide que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu des dix-huitième à vingt-septième résolutions de la présente Assemblée, ou, le cas échéant, en vertu de toute résolution de même nature qui pourrait succéder auxdites résolutions pendant leur durée de validité, ne pourra excéder 497 millions d'euros (soit au 28 février 2018, environ 20 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission dans une autre devise, à la date d'émission ;

2. Décide en outre, que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu des dix-neuvième, vingtième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions de la présente Assemblée, ou, le cas échéant, en vertu de toute résolution de même nature qui pourrait succéder auxdites résolutions pendant leur durée de validité ne pourra excéder 248 millions d'euros (soit au 28 février 2018, environ 10 % du capital social) ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission dans une autre devise ;

3. Décide que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de titres de créance ou titres assimilés donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être émises en vertu des dix-huitième à vingt-cinquième résolutions de la présente Assemblée, ou, le cas échéant, en vertu de toute résolution de même nature qui pourrait succéder auxdites résolutions pendant leur durée de validité ne pourra excéder 3 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission dans une autre devise, à la date d'émission ;

4. Décide que ces montants nominaux ne tiennent pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet les pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts et formalités où besoin sera.

G glossaire

Amendement des sols	Opération visant à améliorer les propriétés physiques d'un sol par l'incorporation d'une matière qui, sans être un fertilisant, modifie et améliore la nature du sol. Le sable, l'argile, les matières calcaires ou organiques constituent des amendements.
Boue	Résidus obtenus après traitement d'effluents. La boue est constituée d'eau et de matières sèches. Les caractéristiques des boues sont extrêmement variables d'une source à l'autre. Elles dépendent de la nature des effluents et du type de traitement appliqué.
Boue de station d'épuration	Ensemble des résidus de l'activité biologique des micro-organismes vivant dans les stations d'épuration, qui transforment les matières transportées par les eaux usées pour qu'elles puissent en être extraites. Elles sont constituées essentiellement d'eau, de sels minéraux et de matière organique.
Chiffre d'affaires pertinent	Chiffre d'affaires généré par les activités dites « pertinentes ». En effet, certaines activités du périmètre financier peuvent ne pas être pertinentes pour le reporting environnemental en raison de leur activité de base. Les activités de holding financier, commerciales, courtage, trading, marketing et vente sont considérées comme non pertinentes.
Compostage	Processus biologique de conversion et de valorisation des matières organiques (boues d'épuration, déchets organiques d'origine biologique) en compost, produit stabilisé et hygiénisé dont la richesse en acides humiques permet sa valorisation en agriculture
Contrat DB – *Design Build*	Contrat portant sur un projet de construction impliquant un système de livraison d'un bien achevé. La conception du projet et la construction sont assurées par une seule et même entité dénommée le *design-builder* ou *design-build-contractor*.
Contrat DBO – *Design Build Operate*	Contrat par lequel une société privée est en charge de la conception, de la construction et de l'exploitation d'un site.
Contrat BOT – *Build Operate Transfer*	Contrat par lequel une société privée est en charge du financement du projet et de la conception, de la construction et de l'exploitation du site pour une période déterminée, au terme de laquelle la propriété est transférée à l'entité cocontractante.
DEEE – Déchets d'équipements électriques et électroniques	Les équipements électriques et électroniques regroupent tous les objets ou composants qui fonctionnent grâce à des courants électriques ou électromagnétiques (que ce soit par branchement sur prise ou batterie). Ce sont par exemple les **équipements électroménagers** ou **produits blancs** (appareils de cuisson, réfrigérateurs, appareils de chauffage, aspirateurs...), le **matériel audiovisuel** ou **produits bruns** (radios, télévisions, caméscopes et magnétoscopes, chaînes hi-fi...), et les **équipements bureautiques et informatiques**, ou **produits gris** (ordinateurs, imprimantes, scanners, téléphones...).

Délégation de service public	La délégation de service public (DSP) est un mode de gestion par lequel une collectivité publique confie, pour une durée déterminée, à une entreprise la gestion d'un service public. L'entreprise se rémunère directement auprès des consommateurs, finance tout ou partie des investissements de renouvellement (affermage) et des infrastructures nouvelles (concession). Les durées d'un contrat de concession sont généralement plus longues (10 à 30 ans) que celle d'un contrat d'affermage (10 à 20 ans) en raison de la nécessité pour l'opérateur d'amortir les ouvrages nouvellement construits.
Eau de process	Eau utilisée par les industries pour le fonctionnement des installations techniques ou pour la fabrication des produits.
EPC – *Engineering, Procurement and Construction*	Contrat de type « clé en main » où le contractant assure pour un prix fixe l'ingénierie, la conception et la réalisation d'un ouvrage.
EMAS – *Environmental, Management and Audit System*	Certificat fondé sur une certification ISO 14001 et sur une déclaration environnementale certifiée par des vérificateurs européens, approuvée par la Commission européenne et publiée.
ISO 14001	Norme internationale destinée à vérifier l'organisation des procédures et méthodes d'unités organisationnelles d'une entreprise, ainsi que la mise en place efficace de la politique de l'environnement et de ses objectifs environnementaux.
Lixiviat	Eaux qui ont percolé à travers les déchets stockés en centre de stockage en se chargeant bactériologiquement et chimiquement. Par extension, ce terme désigne également les eaux qui sont entrées en contact avec des déchets.
Membrane	Sorte de filtre, tamis qui retient les particules de taille différente selon ses caractéristiques et la taille de ses pores.
Monoflux	Type de collecte des déchets où un seul flux de collecte des déchets recyclables est collecté chez les usagers, leur séparation étant ensuite effectuée dans le centre de valorisation
O&M (Opération et Maintenance)	Type de contrat de gestion déléguée incluant l'exploitation et la maintenance des ouvrages, ainsi qu'une partie du renouvellement, à l'exclusion des investissements de premier établissement.
PFI – *Private Finance Initiative*	Dispositif apparu en Grande-Bretagne en 1992 dans lequel une société privée finance la conception et la construction d'un projet habituellement dévolu à l'autorité publique puis en assure la gestion par le biais de la conclusion d'un contrat PPP.
PPP – Partenariat public-privé	Mode de financement par lequel l'autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant à la conduite du service public.
RDF – *Refuse Derived Fuel*	Combustible solide produit à partir du tri des déchets ménagers en extrayant les matières non combustibles et en compactant les matières combustibles.
Skid	Dans les techniques des membranes, support constitué d'un cadre éventuellement sur patins, sur lequel repose le montage d'une installation. Permet de disposer d'un système immédiatement amovible et transportable sans démontage.
Stadtwerke	Terme d'origine allemande qui désigne une entreprise municipale, de la propriété d'une ville allemande et qui a pour objet d'assurer la gestion de certains services publics notamment l'alimentation en énergie, en eau et de transport.
Unités de Valorisation Énergétique	Autre dénomination des incinérateurs avec récupération d'énergie.

Valorisation biologique	Mode de traitement des déchets organiques par compostage ou méthanisation.
Valorisation biomécanique	Procédé par lequel les déchets sont traités en isolant mécaniquement certaines parties et en traitant biologiquement d'autres. Regroupe donc plusieurs types de procédés mécaniques et biologiques, qui peuvent être combinés de plusieurs façons en fonction des résultats souhaités. Permet une séparation des différentes fractions contenues dans le déchet en des fractions potentiellement réutilisables et/ou qui peuvent subir un traitement biologique.
Valorisation énergétique	Utilisation de déchets combustibles en tant que moyen de production d'énergie, par incinération directe avec ou sans autres combustibles, ou par tout autre procédé, mais avec récupération de la chaleur. La valorisation énergétique consiste à utiliser le pouvoir calorifique du déchet en le brûlant et en récupérant cette énergie sous forme de chaleur ou d'électricité. Elle peut être réalisée en usine d'incinération ou cimenterie.
VHU – Véhicules hors d'usage	Un véhicule hors d'usage est un véhicule que son détenteur remet à un tiers pour qu'il le détruise. Les véhicules concernés sont les voitures particulières, les camionnettes et les cyclomoteurs à trois roues.

N note méthodologique

Données opérationnelles	L'essentiel des données opérationnelles contenues dans le présent document ont été calculées sur la base d'un périmètre comprenant les sociétés consolidées par intégration globale.
Habitants desservis par les activités de collecte	Le nombre d'habitants desservis par les services de collecte du Groupe correspond au nombre d'habitants desservis en collecte traditionnelle auquel s'ajoute le nombre d'habitants desservis en collecte sélective (une opération de collecte traditionnelle et une opération de collecte sélective bénéficiant à une même personne peuvent donc s'ajouter). Il s'agit d'estimations (le nombre d'habitants desservis par les services de collecte du Groupe ne fait pas l'objet d'une comptabilisation).
Ressources humaines	Le nombre de salariés du Groupe correspond aux salariés de SUEZ et de ses filiales consolidées par intégration globale. Les salariés des sociétés qui sont consolidées par intégration proportionnelle ou mise en équivalence (par exemple les salariés des filiales du Groupe en Chine ou au Mexique) ne sont donc pas inclus dans l'effectif total du Groupe selon ce périmètre ; leurs effectifs mentionnés sont donc complémentaires à ce total. Dès lors qu'une société entre dans le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale, ses données sociales ont été intégrées à 100 % quel que soit le pourcentage de détention du capital.

T tableau de concordance

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport de gestion de la Société et du Groupe pour l'exercice 2017, tels que requis notamment par les articles L. 225-100, L. 232-1 et L. 225-100-1 du Code de commerce (C. com). Le Rapport de gestion a été arrêté par le Conseil d'Administration de la Société le 28 février 2018.

Mentions à porter sur le Rapport de gestion	Article	Partie du Document de Référence
I. ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET DE SES FILIALES ET/OU SOCIÉTÉS CONTROLÉES ET PERSPECTIVES		
Situation et activité du Groupe	L. 232-1-II, L. 233-6 et L. 233-26 C. com	Section 6
Résultat de l'activité du Groupe : situation financière et indicateurs de performance	L. 233-6 al. 2 C. com	Sections 9, 20.1 et 20.3
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et, notamment, de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 225-100-1, I-1°, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26 du C. com	Sections 6, 9, 10, 20.1 et 20.3
Analyse des indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et notamment les informations relatives aux questions d'environnement ou de personnel	L. 225-100-1, I-2° C. com	Sections 6.8 et 17
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	L. 232-1-II et L. 233-26 C. com	Sections 6.3.4 et 13
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	L. 232-1-II et L. 233-26 C. com	Sections 20.1.6, Note 27 et 20.7
Principaux risques et incertitudes	L. 225-100-1, I-3° C. com	Section 4
Risques de prix, de crédit, de liquidité, de trésorerie : indication de l'exposition de la Société à ses risques et indication des objectifs et de la politique de la Société en matière de gestions des risques financiers	L. 225-100-1, I-6° C. com	Sections 4.1.3 et 4.2.5
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société	L. 225-100-1, I-4° C. com	Sections 4.1.1 et 6.8.1.5
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	L. 225-100-1, I-5° C. com	Section 4.3
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1-II et L. 233-26 C. com	Section 11
II. PRÉSENTATION DES COMPTES ET AFFECTATION SUR LE RAPPORT DE GESTION		
Modifications apportées dans la présentation des comptes annuels ou dans les méthodes d'évaluation retenues	L. 123-17, L. 232-5 C.com et 120-2 PCG	Section 20.3
Montant des charges non fiscalement déductibles, montant global des dépenses somptuaires et celui de l'impôt correspondant, réintégration dans le bénéfice imposable de certains frais généraux par chiffres globaux et par catégorie de dépenses	Art. 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts (CGI)	Section 20.3
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	–	Sections 20.3, 20.5 et 26
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	Art. 243 bis CGI	Section 26.5
Délai de paiement des dettes fournisseurs	L. 441-6- 1 et D. 441-4 C. com	Section 20.3.7, Note 21
Montant des prêts interentreprises consentis	L. 511-6 C. mon. fin.	Section 7.3
III. FILIALES ET PARTICIPATIONS		
État des prises de participations et/ou de contrôle dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	L. 233-6 al. 1 C. com	Sections 20.1, Note 28 et 20.3
IV. ACTIONNARIAT ET CAPITAL SOCIAL		
Le nom des sociétés contrôlées et la part du capital social que celles-ci détiennent dans la Société (autocontrôle)	L. 233-13 C. com	Sections 18.1 et 21.1
Identité des personnes physiques ou morales possédant plus du 1/20, du 1/10, du 3/20, du 1/5, du quart, du tiers, de la moitié, des 2/3, des 18/20 ou des 19/20 du capital social ou des droits de vote aux Assemblées Générales	L. 233-13 C. com	Sections 18.1, 18.2, 18.3
Achats et ventes d'actions propres	L. 225-211 C. com	Section 21.1.3
État de la participation des salariés au capital social	L. 225-102 C. com	Sections 17.3 et 18.1

Mentions à porter sur le Rapport de gestion	Article	Partie du Document de Référence
Opérations réalisées par les dirigeants et leurs proches sur les titres de la Société au cours de l'exercice écoulé (état récapitulatif)	L. 621-18-2 C. mon. fin. et 223-26 du Règlement général de l'AMF	Section 18.5
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	R. 233-19 al 2 C. com	N/A
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	R. 228-90 et R. 228-91 C. com	N/A
V. STOCK-OPTIONS ET ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS		
Informations relatives aux attributions de stock-options et aux attributions gratuites d'actions	L. 225-185, L. 225-180, L. 225-184 et L. 225-197-1 C. com	Sections 15.1, 17.3 et 20.1, Note 23
VI. INFORMATIONS SOCIALES ET RELATIVES A L'ENVIRONNEMENT		
Informations sociales	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 C. com	Sections 17.2 et 6.8.2
Informations environnementales	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 C. com	Sections 6.7 et 6.8.1
Informations sociétales	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 C. com	Section 6.8.3
Informations sur les installations classées à risques : ► politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ; ► capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation desdites installations ; ► moyens mis en place par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant la responsabilité de la Société.	L. 225-102-2 et R. 225-105-1 C. com	Sections 4.1.2, 4.2.2, 4.2.7
Plan de vigilance	L. 225-102-4 C. com	Section 6.8.3
VII. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	L. 225-37 al. 6 C. com	Sections 16.4 et 26
VIII. INFORMATIONS DIVERSES		
Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale	–	Section 26
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence	L. 464-2-I al. 5 C. com	Section 20.6.1
IX. COMMISSARIAT AUX COMPTES		
Mandats des Commissaires aux comptes	–	Section 2
X. DOCUMENTS A JOINDRE EN ANNEXE AU RAPPORT DE GESTION ET/OU À COMMUNIQUER AUX ACTIONNAIRES		
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 C. com	Section 20.3
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels incluant les informations relatives au gouvernement d'entreprise	L. 225-35, L. 823-9, L. 823-10, L. 823-11, L. 823-12 et R. 823-7 C.com	Section 20.4
Rapport des Commissaires aux comptes portant sur certaines informations sociales, environnementales et sociétales	R. 225-105-2 C. com	Section 6.8.5
Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice	–	Section 20.3.7, Notes 5 et 18

Document imprimé par un imprimeur diplômé Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC

Crédits photos : © SUEZ / Denis Félix, © SUEZ / Francesco Toiati,
© photodechantier-ma / SUEZ, © Steve Morgan, © Dupont Cyrille, © Franck Dunouau

Création et réalisation : Agence Marc Praquin