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 19/06/2019 sous le numéro de dépôt 19481

Greffe du tribunal de commerce de Nanterre : dépôt N°19481 en date du 19/06/2019

SUEZ

Société Anonyme au capital de 2 485 450 316 euros
Siège social : Tour CB21, 16, place de l'Iris - 92040 Paris-La Défense Cedex
433 466 570 R.C.S. Nanterre

GREFFE TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE
19 JUIN 2019
DEPOT N° 19481

EXTRAITS DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 14 MAI 2019

L'an deux mille dix-neuf,
Le 14 mai à 14h30,

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 la Salle Pleyel, située au 252 rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris, sur convocation du Conseil d'Administration suivant avis préalable de réunion valant avis de convocation publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du 4 mars 2019 et avis de convocation publié dans un journal d'annonces légales, « Le Publicateur Légal », en date du 8 avril 2019, 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 2018 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et fixation du dividende ;

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

---

22. 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 2018)

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 2018, 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 386 840 767,26 euros.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, lequel s'est élevé à 11 500 euros au cours de l'exercice écoulé, étant précisé qu'il n'y a pas eu d'impôt supporté à raison desdites dépenses et charges.

CETTE RESOLUTION, MISE AUX VOIX, EST ADOPTEE A 99,67 % DES VOIX EXPRIMEES SOIT :

	Nombre de voix
Nombre de voix exprimées	464 882 520
Pour	463 329 645
Contre	1 513 371
Abstention	39 504

DEUXIEME RESOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

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 2018, 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 99,99% DES VOIX EXPRIMEES SOIT :

	Nombre de voix
Nombre de voix exprimées	464 882 520
Pour	464 819 829
Contre	21 946
Abstention	40 745

TROISIEME RESOLUTION

(Cette résolution a pour objet de statuer sur l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2018 :

- constate que le bénéfice distribuable, composé du bénéfice net comptable de l'exercice s'élevant à 386 840 767,26 euros, auquel il y a lieu d'ajouter le report à nouveau antérieur d'un montant de 86 764 710,49 euros, s'élève à un total de 473 605 477,75 euros ; et
- décide d'affecter le bénéfice distribuable de 473 605 477,75 euros, de la manière suivante :

Bénéfice distribuable :	
Résultat de l'exercice 2018	386 840 767,26 euros
Report à nouveau antérieur	86 764 710,49 euros
Bénéfice distribuable	473 605 477,75 euros

Distribution proposée :	
Dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2018	403 885 676,35 euros
Report à nouveau	69 719 801,40 euros

Pour information, postes des capitaux propres après distribution du dividende :	
Capital social	2 485 450 316,00 euros
Réserve légale	248 545 031,60 euros
Primes d'émission, d'apport et de fusion	5 215 174 735,67 euros
Report à nouveau 2018	69 719 801,40 euros

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

Il est précisé que le montant du dividende de 403 885 676,35 euros est basé sur le nombre d'actions SUEZ existantes au 31 décembre 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 20 mai 2019 et sera mis en paiement le 22 mai 2019.

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 2015	0,65	352 718 254,20
Exercice 2016	0,65	366 612 815,40
Exercice 2017	0,65	401 920 823,85

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 de plein droit pour les dividendes versés au titre des exercices 2015 et 2016, sur option pour les dividendes versés au titre de l'exercice 2017.

CETTE RESOLUTION, MISE AUX VOIX, EST ADOPTEE A 99,67 % DES VOIX EXPRIMEES SOIT :

	Nombre de voix
Nombre de voix exprimées	464 882 520
Pour	463 362 606
Contre	1 476 377
Abstention	43 537

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

---

VINGT-DEUXIEME RESOLUTION

(Cette résolution a pour objet les pouvoirs pour formalités)

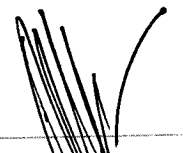
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts et formalités où besoin sera.

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

	Nombre de voix
Nombre de voix exprimées	464 882 520
Pour	464 790 203
Contre	25 945
Abstention	66 372

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 Jacques Audibert
Secrétaire de l'Assemblée Générale

document de référence 2018

COPIE CERTIFIÉE CONFORME
— A L'ORIGINAL

INCORPORATION PAR REFERENCE

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 2017 : 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 10 avril 2018 sous le numéro D. 18-0313 ;
- 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.

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 avril 2019, 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 Commissaire aux comptes suppléant 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 26
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 56
6.5 Description des principales activités du Groupe 64
6.6 Facteurs de dépendance 88
6.7 Environnement législatif et réglementaire 89
6.8 Déclaration de performance extra-financière – Politique du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale 103

7 Organigramme **137**

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2018 138
7.2 Présentation des filiales principales du Groupe 139
7.3 Relations avec les filiales 139

8 Propriétés immobilières et équipements [RFA] **141**

8.1 Propriétés immobilières et équipements du Groupe 142
8.2 Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations 144

9 Examen de la situation financière et du résultat [RFA] **145**

9.1 Présentation générale 146
9.2 Analyse des comptes de résultat 148
9.3 Financement et endettement financier 153
9.4 Provisions 158
9.5 Engagements contractuels 158
9.6 Comptes sociaux de la Société 160
9.7 Perspectives 160

10 Trésorerie et capitaux **161**

10.1 Capitaux de la Société 162
10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie 162
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur 163
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux 164
10.5 Sources de financement attendues pour honorer les engagements relatifs aux décisions d'investissements 164

11 Recherche et Innovation, marques, brevets et licences [RFA] **167**

11.1 Recherche et Innovation 168
11.2 Brevets et Marques 172

12 Informations sur les tendances [RFA] **175**

13 Prévisions ou estimations du bénéfice **177**

14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale [RFA] **179**

14.1 Composition des organes d'administration et de direction 180
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale 201

15 Rémunération et avantages [RFA] **203**

15.1 Rémunération et avantages en nature 204
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 223

16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction RFA **225**

16.1 Mandats des membres du Conseil d'Administration 226
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 227
16.3 Comités du Conseil d'Administration 227
16.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce 227

17 Salariés RFA **241**

17.1 Ressources Humaines 242
17.2 Informations sociales 250
17.3 Épargne salariale et actionnariat salarié 257
17.4 Retraites et engagements assimilés 258

18 Principaux actionnaires RFA **259**

18.1 Répartition du capital social au 31 décembre 2018 260
18.2 Droits de vote des principaux actionnaires 260
18.3 Contrôle de la Société 261
18.4 Accord pouvant entraîner un changement de contrôle 261
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 2018 262

19 Opérations avec des parties liées RFA **265**

20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société **267**

20.1 États financiers consolidés RFA 268
20.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés RFA 356
20.3 Comptes sociaux de la Société RFA 362
20.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels RFA 384
20.5 Politique de distribution de dividendes 388
20.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage 388
20.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 389

21 Informations complémentaires RFA **391**

21.1 Renseignements de caractère général concernant le capital 392
21.2 Actes constitutifs et statuts 395

22 Contrats importants **401**

23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts **403**

24 Documents accessibles au public **405**

24.1 Consultation des documents 405
24.2 Calendrier d'information financière 405

25 Informations sur les participations **407**

26 Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019 **409**

26.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019 410
26.2 Rapport du Conseil d'Administration 411
26.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 424
26.4 Rapport des Commissaires aux comptes 427
26.5 Texte des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019 431

Glossaire **441**

Note méthodologique **445**

Tableau de concordance **447**

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, puis lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer, en 2024, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Les associés signataires sont Messieurs Jean-Pierre Letartre et Stéphane Pedron[1].

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 Commissaire aux comptes suppléant

CBA

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.

Le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société **Auditex** a pris fin le 17 mai 2018, son renouvellement n'ayant pas été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2018, l'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.

Le tableau des honoraires des Commissaires aux comptes figure en Note 27 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 2018, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016.

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)	2018	2017 retraité	2016
Chiffre d'affaires	17 331,1	15 783,0	15 322,0
EBITDA[a]	2 768,3	2 578,4	2 651,0
Résultat opérationnel courant	1 142,4	1 000,2	1 101,6
Résultat net part du Groupe	334,9	295,5	420,3

(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)	2018	2017 retraité	2016
Actifs non courants	22 680,9	22 516,8	20 197,9
Actifs courants	10 872,0	10 314,1	8 954,3
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	–	–	131,8
Total de l'actif	33 552,9	32 830,9	29 284,0
Capitaux propres part du Groupe	6 391,8	6 510,4	5 495,9
Participations ne donnant pas le contrôle	2 600,8	2 511,4	1 869,9
Autres éléments de passif	24 560,3	23 809,1	21 825,7
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	–	–	92,5
Total du passif	33 552,9	32 830,9	29 284,0

Principaux chiffres clés des états de flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	2016
Flux issus/(utilisés) des activités opérationnelles	1 973,4	1 962,4	1 913,4
Flux issus/(utilisés) des activités d'investissement	(1 230,3)	(3 426,0)	(833,0)
Flux issus/(utilisés) des activités de financement	(593,0)	1 145,9	(272,9)
Effet des variations de change et divers	4,7	(51,6)	38,2
Total des flux de la période	154,8	(369,3)	845,7

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 25
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 **26**

4.2.1 Cadre général de la gestion et du contrôle des risques du Groupe 26
4.2.2 Gestion des risques industriels et environnementaux 27
4.2.3 Gestion des risques liés aux systèmes d'information 29
4.2.4 Gestion des risques juridiques 29
4.2.5 Gestion des risques de marché 29
4.2.6 Dispositif éthique 31
4.2.7 Gestion et financement des risques assurables 32

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 2018 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 et 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.

Les risques de nature extra-financière ainsi que les mesures prises par le Groupe au titre de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre sont décrits au chapitre 6.8.

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 2018 a été caractérisé par une croissance des revenus (croissance organique de +3,6 % à fin décembre 2018). 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.

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 173 millions d'euros soit 1 % du chiffre d'affaires (les cinq premiers clients représentant 515 millions d'euros soit 3 % du chiffre d'affaires). Le poids du premier client industriel est de 107 millions d'euros soit 0,6 % du chiffre d'affaires (les cinq premiers clients représentant 399 millions d'euros soit 2,3 % du chiffre d'affaires).

Au 31 décembre 2018, les montants provisionnés dans l'état de situation financière consolidé au titre des créances irrécouvrables représentent, en cumulé, 356,1 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 les étés 2015 et 2017 ont généré une hausse de la consommation d'eau en France par rapport aux années précédentes, à contre-courant de la tendance structurelle baissière.

À l'inverse, des pluviométries exceptionnelles peuvent avoir un impact négatif sur l'activité et les résultats du Groupe comme cela a été le cas en Espagne durant l'été 2018.

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, la conformité d'équipements ou de produits chimiques, 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 6.8.2 « Principaux enjeux extra-financiers liés à l'activité du Groupe ») 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. En 2018, un amendement à la loi australienne sur les véhicules lourds *(Heavy Vehicle National Law)* contraint chaque acteur de la chaîne d'approvisionnement de véhicules de transports à s'assurer de la sécurité des activités de transport.

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, par exemple en ce qui concerne la teneur en plomb de l'eau, 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. 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. En novembre 2018, le GIEC a publié un rapport spécial sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5°C, qui souligne des différences significatives entre un réchauffement de 1,5°C et 2°C, notamment en ce qui concerne les impacts sur la santé, l'alimentation, l'approvisionnement en eau, les épisodes climatiques extrêmes et la croissance économique.

En effet, 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.

Risques opérationnels

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 générant des interruptions de service 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 financières et réputationnelles 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.

Risques réglementaires

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, bien que certaines activités du Groupe liées à la production d'énergie ou de matières premières secondaires (Combustibles solides de récupération, produits chimiques) puissent y être éligibles. 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 de réduire pour ses clients. 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 6.8.2.2.3 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.

[illegible]

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.

[illegible]

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.

[illegible]

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.

[illegible]

Sur un total d'achats de 7,3 milliards d'euros en 2018, le premier fournisseur représente 69 millions d'euros, les cinq premiers 267 millions d'euros et les 10 premiers 443 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 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 6.8.2.2.1 « Gestion environnementale : viser l'excellence opérationnelle – Dépenses liées à la protection de 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 6.8.2 « Principaux enjeux extra-financiers liés à l'activité du Groupe ») 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 environ-

nementaux 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.), de survenance du risque légionnelle. Ces accidents industriels ou sanitaires 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 2018 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 et 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.

De nombreux véhicules du Groupe circulent sur la voie publique, occasionnant des risques d'accidents routiers.

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. Le respect 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 2018, l'endettement net du Groupe[1] (hors effet des instruments financiers dérivés et coût amorti) s'élevait à 8 998,2 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 8 % à taux variable, 80 % à taux fixe et 12 % à taux fixe indexé à l'inflation après couverture.

Le tableau ci-dessous présente, au 31 décembre 2018, 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	8 998,2	7 214,5	722,4	1 061,3	(818,1)	3 597,6	6 218,7

Le tableau ci-dessous présente la position de l'endettement net du Groupe exposé au taux d'intérêt variable au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Total
Dettes brutes	2 149,7
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	(29,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 424,1)
Position nette avant gestion	**(1 303,6)**
Impact des dérivés de taux	2 026,0
Position nette après gestion	**722,4**
Impact d'une hausse de 1 % des taux d'intérêt court terme sur le résultat après gestion	(2,7)

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 hormis la division WTS, c'est-à-dire que les flux liés aux activités de SUEZ et de ses filiales sont principalement 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 2018 :

(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	7 129,8	750,2	236,7	1 089,7	(3,7)	(248,8)	8 953,9
Endettement financier net après effets des dérivés de change	3 813,4	2 557,6	480,8	1 092,6	685,6	323,9	8 953,9
Impact en résultat d'une appréciation nette de l'euro de 10 % sur la position nette après gestion	3,3	1,0	(0,3)	(0,7)	(0,5)	(1,8)	1,0

(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 effet des instruments financiers dérivés et coût amorti).

Le tableau ci-dessous présente la répartition des capitaux employés du Groupe par devises au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Euro [a]	Dollar US	Livre sterling	Autres [b]	Total
Capitaux employés	8 904,1	5 757,2	1 059,8	2 923,7	18 644,8

(a) Euro : y compris SUEZ Spain 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 2018 par rapport à 2017 sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la dette nette et le montant des capitaux propres au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Variation
Chiffre d'affaires	(133,0)
EBITDA	(11,7)
Dette nette	48,6
Total capitaux propres	140,4

Pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux moyen USD/EUR 2018/2017 (- 4,4 %) ; 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 2018 et 2017 (+ 4,7 %).

Concernant la livre sterling, le tableau ci-dessous présente l'impact de l'évolution de la livre sterling entre 2018 et 2017 sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la dette nette et le montant des capitaux propres au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Variation
Chiffre d'affaires	(9,0)
EBITDA	(0,9)
Dette nette	1,6
Total capitaux propres	(13,0)

Pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux moyen GBP/EUR 2018/2017 (- 0,9 %) ; 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 2018 et 2017 (- 0,8 %).

Concernant le peso chilien, le tableau ci-dessous présente l'impact de l'évolution du peso chilien entre 2018 et 2017 sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la dette nette et le montant des capitaux propres au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Variation
Chiffre d'affaires	(21,8)
EBITDA	(12,5)
Dette nette	(67,8)
Total capitaux propres	(71,1)

Pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux moyen CLP/EUR 2018/2017 (- 3,2 %) ; 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 2018 et 2017 (- 7,0 %).

Concernant le dollar de Hong Kong, le tableau ci-dessous présente l'impact de l'évolution du dollar de Hong Kong entre 2018 et 2017 sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la dette nette et le montant des capitaux propres au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Variation
Chiffre d'affaires	(12,0)
EBITDA	(0,6)
Dette nette	6,8
Total capitaux propres	17,8

Pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA, les calculs ont été effectués à partir de la variation du taux moyen HKD/EUR 2018/2017 (- 4,9 %) ; 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 2018 et 2017 (+ 4,5 %).

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 2018 :

(en millions d'euros)	Total	2019	2020	2021	2022	Au-delà de 2022
Total emprunts	11 522,7	1 706,4	557,5	1 164,1	875,5	7 219,2
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	928,8	928,8				
Total encours des dettes financières	**12 451,5**	**2 635,2**	**557,5**	**1 164,1**	**875,5**	**7 219,2**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	(29,2)	(29,2)				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 424,1)	(3 424,1)				
Endettement net (hors instruments financiers dérivés et coût amorti)	**8 998,2**	**(818,1)**	**557,5**	**1 164,1**	**875,5**	**7 219,2**

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. 12 % des emprunts d'un montant supérieur à 50 millions d'euros font l'objet de covenants financiers au 31 décembre 2018. 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 2018 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 2018 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 2018.

Le tableau suivant présente les emprunts contractés par le Groupe au 31 décembre 2018 supérieurs à 50 millions d'euros :

Nature	Taux fixe/variable	Montant global des lignes au 31 décembre 2018 *(en millions d'euros)*	Montant utilisé au 31 décembre 2018 *(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	2030
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	280	280	2030
Emprunts obligataires	Taux fixe	250	250	2027
Emprunts obligataires	Taux fixe	200	200	2021
Emprunts obligataires	Taux fixe	167	167	2033
Emprunts obligataires	Taux fixe	109	109	2035
Emprunts obligataires	Taux fixe	100	100	2033
Emprunts obligataires	Taux fixe	100	100	2020
Facilités de crédit confirmées	Taux variable	90	90	2019
Titres négociables à court terme	Taux variable	80	80	2019
Facilités de crédit confirmées	Taux variable	80	80	2019
Emprunts obligataires	Taux fixe	80	80	2037
Emprunts obligataires	Taux fixe	80	80	2035
Emprunts obligataires	Taux fixe	75	75	2029
Emprunts obligataires	Taux fixe	69	69	2043
Emprunts obligataires	Taux fixe	69	69	2040
Emprunts obligataires	Taux fixe	69	69	2037
Emprunts obligataires	Taux fixe	69	69	2036
Autres emprunts bancaires	Taux fixe	67	67	2021
Emprunts obligataires	Taux fixe	66	66	2047
Emprunts obligataires	Taux fixe	66	66	2031
Emprunts obligataires	Taux fixe	66	66	2030
Emprunts obligataires	Taux fixe	61	61	2032
Emprunts obligataires	Taux fixe	61	61	2031
Emprunts obligataires	Taux fixe	57	57	2048
Emprunts obligataires	Taux fixe	57	57	2033
Emprunts obligataires	Taux fixe	57	57	2032
Emprunts obligataires	Taux fixe	56	56	2038
Facilités de crédit confirmées	Taux variable	55	55	2019
Emprunts obligataires	Taux fixe	52	52	2033
Emprunts obligataires	Taux fixe	52	52	2025
Emprunts obligataires	Taux fixe	51	51	2025
Emprunts obligataires	Taux fixe	50	50	2030
Titres négociables à court terme	Taux variable	50	50	2019

Au 31 décembre 2018, 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)*
2019	227,0
2020	165,9
2021	1 575,7
2022	80,0
2023	152,0
Au-delà	90,1
	2 290,7

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 2018, le Groupe détenait des participations dans des sociétés cotées pour une valeur de marché et une valeur comptable de 22,2 millions d'euros. Une baisse globale de 10 % de la valeur de ces titres par rapport à leur cours du 31 décembre 2018 aurait eu un impact d'environ 2,2 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.

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.

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 au sein 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 de l'Audit Interne, des Risques et Investissements assure :

    la couverture de l'audit interne de toutes les activités du Groupe dans le monde ; elle propose 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,
  - le processus global de management des risques (Enterprise Risk Management) et la gestion des réseaux/communauté concernées : *Risk Officers*, Contract Managers,

    l'analyse des principaux projets du Groupe et de ses filiales en matière d'investissements, acquisitions, cessions notamment, conjointement avec la Direction du Plan et du Contrôle et la Direction Juridique ;
  - 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 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 2018 de la politique de Management Global des Risques lui ont été présentés le 24 octobre 2018.

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 cybersécurité 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 opérationnelles 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 graves, un flash d'information est diffusé à l'ensemble de l'organisation *via* les EIROs et une publication sur Yammer (réseau social interne du Groupe). 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 série des normes internationales 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 en 2017 un *Group Chief Information Security Officer*, un *Industrial Control Systems Risk Officer* et un *Data Privacy 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. Ils sont assistés dans leur mission par des correspondants locaux dans les différentes BU. Le plan d'actions cybersécurité comprend les mesures suivantes :

Afin de renforcer la gestion de la Sécurité des Systèmes d'Information (IT), le Groupe s'est doté d'une police d'assurance cybersécurité globale couvrant toutes les entités légales depuis mi-2018 ; de nouvelles BU ont été intégrées au réseau cybersécurité et toutes les BU participent activement au nouveau tableau de bord. En matière d'Operational Technology (OT), Le Groupe a diffusé 10 règles de sécurité opérationnelles dans toutes les BU incluant un modèle d'architecture IT sécurisée, en conformité avec les métiers et les règlementations locales.

Un niveau de sécurité homogène est progressivement mis en œuvre. En 2018, une gouvernance de gestion de crise cybersécurité a été déployée sur l'ensemble du groupe SUEZ. Un premier exercice de crise Groupe a pu tester cette organisation. Une solution de veille et d'analyse de l'empreinte numérique de SUEZ a été mise en place. Un Centre d'expertise Cybersécurité Groupe a été créé en 2018 pour assister les BU internationales et déployer les offres de Sécurité Groupe aux BU (SOC, ISSO, CTI, ...). Le groupe SUEZ a lancé un programme annuel de sensibilisation sur la cybersécurité de l'ensemble de ses collaborateurs en organisant pour la première fois en 2018 un mois de la Cybersécurité. En matière d'OT, une liste des sites critiques a été mise en place ainsi qu'une grille d'auto-évaluation pour définir et suivre le niveau de maturité cybersécurité. Un premier module e-learning de sensibilisation a été diffusé, une campagne de sensibilisation est prévue début 2019.

Des mesures ont été prises pour assurer la disponibilité et la protection des données : déploiement d'outils Groupe pour sécuriser les postes de travail et Office 365 ; amélioration et extension de la surveillance sécurité assurée par la solution SIEM-SOC du Groupe ; déploiement de la solution SIEM-SOC aux BU internationales commencé en 2018 et poursuivi en 2019.

Enfin, des mesures sont prises afin de se mettre en conformité avec la réglementation GDPR : revue et déploiement en cours de l'analyse des risques des projets IT, complétés pour les projets comportant des données privées par une analyse plus poussée d'impact sur la vie privée (Privacy Impact Assessment) ; mise à jour de la méthodologie « Sécurité dans les projets » en intégrant la sécurité des données dès le début des projets (« Privacy by design ») et tout au long des projets jusqu'à leur mise en production.

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, 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.

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

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.

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 2018 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 2018, suite aux différentes opérations menées au cours de l'année et décrites au chapitre 10 du présent Document de Référence, les ressources bancaires représentent 7,0 % 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 84,8 % et titres de créances négociables pour 5,5 %) représentent 90,3 % de ce total.

La trésorerie active au 31 décembre 2018 représente 3 632,6 millions d'euros, et les lignes de facilités de crédit confirmées représentent 2 609,8 millions d'euros dont 319,1 millions d'euros tirées.

La trésorerie disponible, composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (3 424,1 millions d'euros), des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat (29,2 millions d'euros), nets des découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie (928,8 millions d'euros), s'élève à 2 524,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le Groupe dispose ainsi au 31 décembre 2018 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 1.5.9.3 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 procédures et des guides pratiques ;
- 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 neuf langues : français, anglais, espagnol, allemand, néerlandais, tchèque, arabe, russe et polonais. Ces documents sont consultables par l'ensemble des collaborateurs du Groupe y compris sur le site intranet de SUEZ. Ils ont été élaborés afin d'affirmer les valeurs du Groupe et de constituer un référentiel pour chaque collaborateur en termes de comportement et d'action. Cette charte prend en compte les règlementations et les normes applicables 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 ;
- SUEZ est également membre de Transparency International.

Le Dispositif éthique du Groupe intègre désormais pleinement l'ex-GE Water et la nouvelle *business unit* Water Technologies and Solutions qui est en conformité avec la politique et le programme de compliance 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 et la composition sont régulièrement revus pour s'assurer de son adéquation avec l'organisation opérationnelle.

Au 31 décembre 2018, 18 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 2016 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 neuf langues, prescrit un certain nombre de règles, notamment en matière de cadeaux et invitations, et illustre les pratiques à proscrire dans un contexte donné. Conformément aux exigences de la loi Sapin 2, ce code de conduite est intégré au Règlement intérieur des entités concernées.

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

Des formations présentielles et des modules e-learning visent à renforcer la prévention des risques éthiques, et notamment des risques de corruption, en tenant compte des contextes locaux. Ainsi, en 2018, plus de 12 000 collaborateurs ont suivi une formation éthique. Environ 3 300 d'entre eux ont reçu une formation spécifique sur les règles anti-corruption. Des formations adaptées aux collaborateurs les plus exposés se poursuivront en 2019 sur la base de la cartographie des risques de corruption réalisée à l'échelle du Groupe et de ses *business units*, en application des dispositions de la loi Sapin 2.

En 2018, près d'une centaine d'e-mails de demandes d'informations ou d'allégations de comportement non éthiques ont été envoyés 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 peut décider si nécessaire de les étudier en étroite collaboration avec les Directions Juridique et des Ressources Humaines. 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 2018, 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 un programme de revues générales des entités du Groupe. Parmi les sujets du tronc commun de ces audits, figure spécifiquement l'éthique, notamment la mise en œuvre du dispositif anti-corruption. En outre, des audits spécifiques destinés à contrôler la mise en conformité avec la loi Sapin 2 sont prévus de manière régulière.

4.2.3 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'autofinancement :

- 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'auto-financement, 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 2018, 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 2018, 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

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 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 des Finances et des activités de Recyclage & Valorisation en Europe du Nord ; de la France, de l'Italie et de l'Europe centrale ; des zones Afrique, Moyen-Orient, Inde, Asie et Pacifique ; de l'Espagne et des zones Amérique du Nord et Amérique latine, de la transformation du Groupe et des Grands Comptes industriels, ainsi que du Président et du Directeur Général de WTS, du Directeur Général de la *Global Business Line* Infrastructures de Traitement Eau et Déchets, de la Directrice des Ressources Humaines, de la Directrice de la Communication et du Développement Durable, examine les principales décisions et orientations du Groupe et 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 des activités de Recyclage & Valorisation en Europe du Nord 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 et des activités de Recyclage & Valorisation en Europe du Nord 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, des Risques et des Investissements), 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, des Risques et des Investissements, 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, des Risques et des Investissements 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

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.

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.

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.

6.3.3 Evolutions en 2018 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 annuellement 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 et de pouvoir ainsi en étendre sa mise en œuvre.

En 2018, les travaux du contrôle interne ont porté notamment sur :

- la conception d'un nouvel outil de diffusion du référentiel de risques remanié en 2017, et d'auto-évaluation des contrôles ;
- 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 2019, les principaux axes de développement pour le contrôle interne sont :

- le déploiement de la nouvelle approche du Contrôle Interne (stratégie, référentiel de risques et outil d'auto-évaluation) auprès de l'ensemble des entités du Groupe ;
- 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 ;
- la poursuite de l'adaptation du système et de la méthodologie de contrôle interne aux évolutions de l'organisation ;
- l'amélioration de la gestion des accès aux applications informatiques du Groupe et la systématisation des revues de séparation des tâches.

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

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

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

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.

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.

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), Safège, Lyonnaise des Eaux (devenue SUEZ Eau France) ou Sita (devenue SUEZ RV France), reconnues pour leur savoir-faire développé, pour certaines d'entre elles, depuis plus d'un siècle au service de leurs clients.

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.

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.

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.

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 dénommée SUEZ RV 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 2018 à 32,06 % 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 Sociedad General de 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 5,97 % au 31 décembre 2018).

2012, DÉCISION DES ACTIONNAIRES

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 (32,06 % au 31 décembre 2018) 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 POUR TOUS LES MÉTIERS ACCOMPAGNANT LES ENJEUX DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

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 (Safège) pour un aménagement durable des villes et des territoires.

2017, ACQUISITION DE GE WATER & PROCESS TECHNOLOGIES ET CRÉATION DE SUEZ WATER TECHNOLOGIES & SOLUTIONS

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

Une description des principaux investissements réalisés par le Groupe au cours de la période 2017-2018 figure à la section 9.3.1 (« Flux issus des activités d'investissement ») du présent Document de Référence.

Néant.

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	55
6.4	**Présentation du marché et position concurrentielle**	**56**
6.4.1	Présentation des secteurs de l'eau et des déchets	56
6.4.2	Concurrence	61
6.5	**Description des principales activités du Groupe**	**64**
6.5.1	Présentation des métiers du Groupe	64
6.5.2	Présentation des activités Eau Europe	68
6.5.3	Présentation des activités Recyclage & Valorisation Europe	71
6.5.4	Présentation des activités du Groupe à l'International	79
6.5.5	Présentation des activités de WTS (Water Technologies & Solutions)	86
6.5.6	Présentation des autres activités du Groupe	87
6.6	**Facteurs de dépendance**	**88**
6.7	**Environnement législatif et réglementaire**	**89**
6.7.1	Les réglementations transversales	89
6.7.2	La réglementation liée aux métiers	95
6.8	**Déclaration de performance extra-financière – Politique du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale**	**103**
6.8.1	Modèle d'affaires du Groupe	103
6.8.2	Principaux enjeux extra-financiers liés à l'activité du Groupe	104
6.8.3	Indicateurs-clés de performance associés aux principaux enjeux identifiés dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière	128
6.8.4	Méthodologie des reportings annuels	129
6.8.5	La contribution de SUEZ aux Objectifs de Développement Durable	130
6.8.6	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion	131
6.8.7	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations consolidées figurant dans le Rapport de gestion	134

6.1 Présentation générale

Avec un chiffre d'affaires de 17,3 milliards d'euros et près de 89 000 salariés au 31 décembre 2018, 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 :

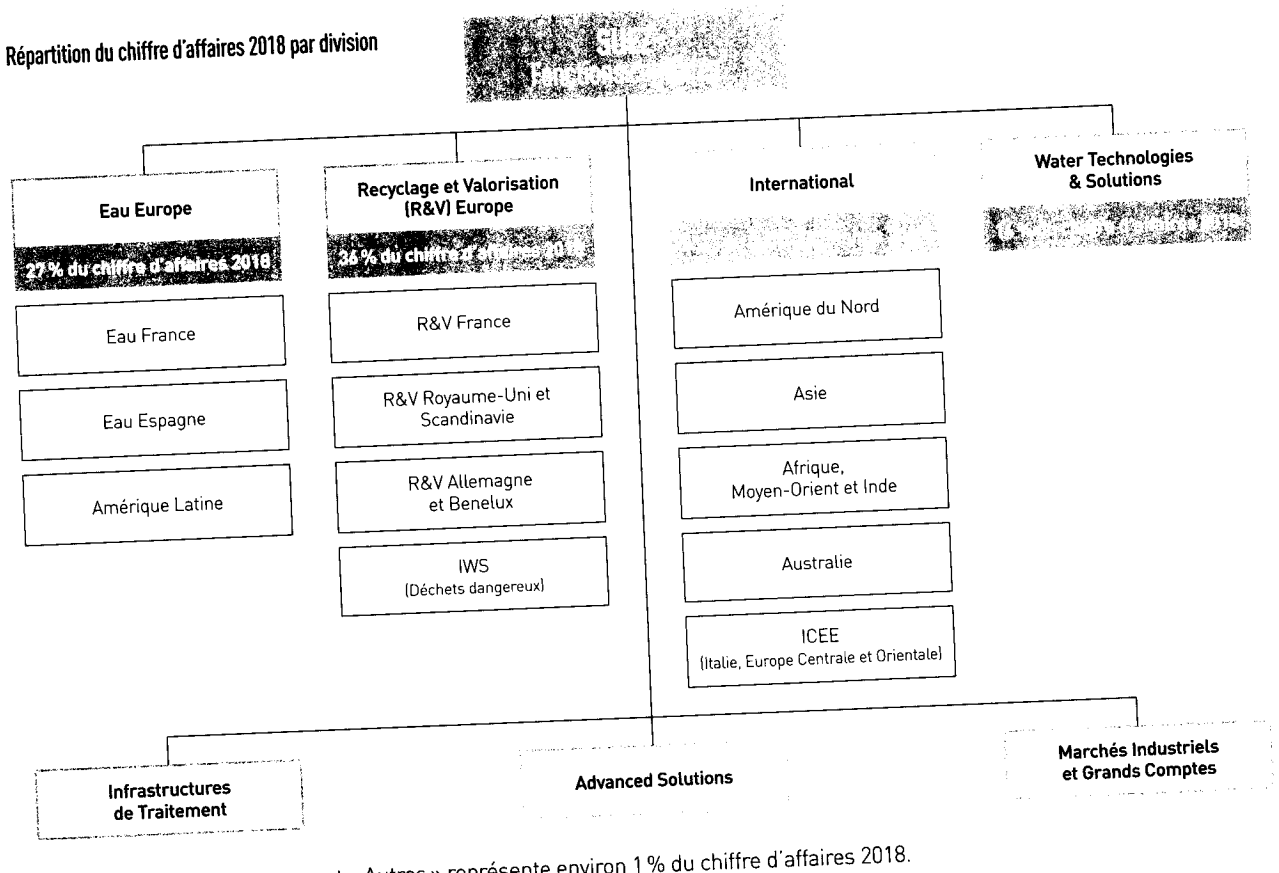
- dans le domaine de l'eau, le Groupe conclut principalement des contrats de délégation de service public (affermages ou concessions) et des marchés publics, mais aussi des contrats de services, d'exploitation et de maintenance ainsi que des contrats de construction et d'ingénierie ;
- dans le domaine 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'exercice 2018, 55 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé dans le segment de l'eau et 45 % dans le segment des déchets.

Au 31 décembre 2018, 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.

Répartition du chiffre d'affaires 2018 par division



Le chiffre d'affaires du segment « Autres » représente environ 1 % du chiffre d'affaires 2018.

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 2018 (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 2018, 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 Delhi 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.

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 2018 :

Implantation des principales filiales à travers le monde au 31 décembre 2018



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

Avec un chiffre d'affaires en 2018 de 17,3 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 2018) ;
- 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 2018).

Dans l'eau, le Groupe exploitait en 2018, 1 417 unités[1] de production d'eau potable et opérait également 2 701 sites de traitement d'eaux usées.

Dans le domaine des déchets, le Groupe a traité en 2018 plus de 45 millions de tonnes de déchets et a desservi par ses activités de collecte environ 32,7 millions de personnes et près de 363 000 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 démographique, l'urbanisation, la rareté des ressources et l'émergence d'une conscience environnementale chez les classes moyennes, qui pénètre et transforme en profondeur la sphère politique, ainsi que les secteurs industriel et financier.

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 – 2,3 milliards de personnes, soit environ 30 % de la population mondiale n'ont à l'heure actuelle toujours pas accès à un système de traitement élaboré des eaux usées *(source : World Health Organization, 2018)*.

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, 85 % 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 spécial 468 de novembre 2017)*.

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

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.

La chaîne de création de valeur de SUEZ

Ressources

CAPITAL

HUMAIN
88 775 salariés

NATUREL
Air Eau Sol
Biodiversité

FINANCIER
dette nette /
EBITDA = 3,2x

INTELLECTUEL
3 921 brevets

SOCIÉTAL
Écosystème
d'innovation ouverte
126 500 +
fournisseurs

Flux entrants

Déchets municipaux et industriels

Eaux brutes et eaux usées

Autres
Matériaux de construction
Réactifs
Énergies

Solutions

Construction et gestion d'infrastructures

Fourniture de solutions d'économie circulaire et de services intégrés

Valeur créée

Produits de l'économie circulaire
Matières premières secondaires
Énergies renouvelables
Eaux alternatives

4,4 Mt de matières premières secondaires produites
7,7 TWh d'énergie renouvelable produite
1 172 millions de m³ d'eaux usées réutilisées

Services environnementaux
VILLES : Gestion intégrée des services / *Advanced Solutions*
INDUSTRIES : Éco-efficience / Eaux industrielles / *Market places*
CONSOMMATEURS : *Smart metering / Smart waste /* E-commerce / Services digitalisés

3 755 millions de m³ d'eau potable distribuée
+ 10 000 produits-services eau industrielle
15 plateformes d'e-commerce

Valeur partagée

3 331 millions d'euros de salaires

10,0 $MtCO_2e$ d'émissions évitées

696 millions d'euros distribués aux actionnaires

120 millions d'euros investis en R&D

9 882 millions d'euros d'achats et sous-traitance
1 008 millions d'euros d'impôts et taxes versés

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.

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. Les équipes techniques et de recherche et développement comptaient environ 650 chercheurs, techniciens et experts, disposant d'un budget effectif total de 120 millions d'euros (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, 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 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 : 61 % de son chiffre d'affaires 2018 est réalisé en Europe. SUEZ est positionné en priorité sur les marchés développés où les systèmes politiques et juridiques sont stables : 80 % de son chiffre d'affaires 2018 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, fourniture d'équipements et de produits chimiques, contrats O&M court, moyen ou long terme, exposition aux collectivités locales ou clients industriels, ainsi qu'aux marchés régulés/non régulés et, enfin, investissement, construction et exploitation d'actifs propres.

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 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, 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.

En 2016, 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 discipline financière 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 la stratégie 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 et le Conseil d'Administration 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	2018
	DJSI	71	77	84	80 [a]	80	79	82	82	79 [a]
	Corporate Responsability			B Prime	B Prime		B Prime	B- Prime	B Prime	B- Prime
	EURONEXT Vigeo Eiris		56		59		58		66	
	FTSE4Good				99	90	85			91
	CDP Climate List	74	84	84	88	95	99	A [b]	A	A
	STOXX					82,2	83			84

Toutes les notations sont sur 100, sauf indication contraire et dans le cas d'une méthode de notation par lettre, "A" est la note maximale.
a) Baisse de la notation résultant d'un changement de méthodologie.
b) Changement de système de notation en 2016.

ENGIE détient 32,06 % 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 5,97 % du capital au 31 décembre 2018. Entrée à 4,1 % du capital en 2014, La Caixa confortera progressivement sa présence dans l'actionnariat avec un objectif de participation de 7 %. Par ailleurs le groupe Caltagirone entré au capital en septembre 2016 détient 3,49 % du capital au 31 décembre 2018.

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.

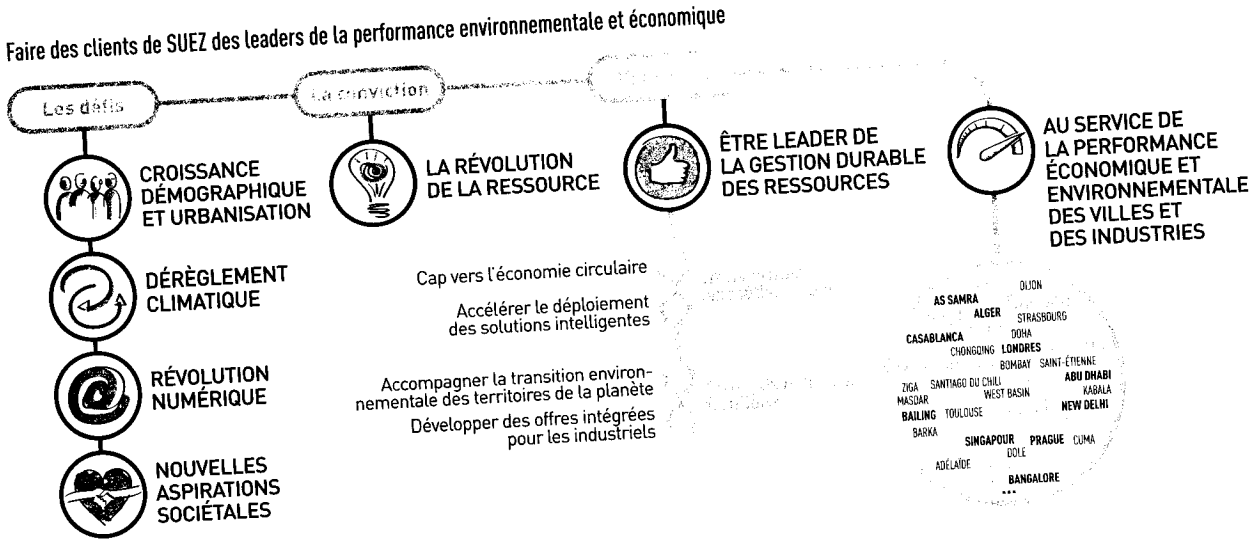
SUEZ a finalisé le 29 septembre 2017 l'acquisition de GE Water & Process Technologies à General Electric Company.

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.

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. « Déclaration de performance extra-financière – Politique du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale »).



6.3.1 La performance environnementale et technologique, piliers de [illegible]

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 donc 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 Sète *(via* un SEMOP) ou à Toulouse.

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.

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

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 activités consolidées et ses 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 le maintien de son leadership sur le marché, avec par exemple, le renouvellement des contrats à Pontevedra (Galice) et Arona (îles Canaries), entre autres ;
- SUEZ poursuit 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. En 2018, le Groupe a ainsi étendu l'exploitation et la maintenance (O&M) de la station d'épuration de Benidorm (dans la région de Valence) ou celle de la station sur la Costa Brava (en Catalogne) ;

Dans l'activité « *Smart Agriculture* », le Groupe a signé en 2018 un contrat de coentreprise avec Galpagro, prestataire de services agricoles basé dans le Sud de la péninsule Ibérique (Andalousie, Estrémadure et Sud du Portugal). Ce modèle permettra une montée en puissance dans d'autres régions, dans le but de construire une plate-forme 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 des besoins des collectivités locales italiennes en matière d'investissements d'infrastructures 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 à 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 acquis 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 qu'au plan 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, 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, des déchets biologiques, etc., en s'appuyant sur des partenariats structurants ou des plates-formes de recherche internes ;

3) et en développant et renforçant ses positions dans les filières émergentes telle que la réhabilitation des sites et des sols pollués.

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, et d'une nouvelle usine de tri à Oelbronn, dont la production démarrera en avril 2019. 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 RV. 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 l'un des leaders 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 RV 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.

En Espagne, les activités de Recyclage et Valorisation sont renforcées par un plan d'actions clairement défini pour le traitement des déchets municipaux et industriels afin de créer une plate-forme robuste.

En Europe centrale, le Groupe a pour objectif de capter le potentiel de croissance par une présence locale et une approche opportuniste des grands contrats de type PPP (partenariats public-privé) avec un financement international. Le Groupe devrait bénéficier de la sophistication accrue du marché. Il va se concentrer sur les déchets dangereux et le segment I&C (Industriel et Commercial) en République tchèque, sur le recyclage et le segment I&C en Pologne. Dans le secteur de la réhabilitation et de l'énergie produite à partir des déchets, il ciblera des projets de grande envergure, comme les PPP d'énergie produite à partir de déchets à Poznań et Belgrade.

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

a) aux 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) en Chine et en 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. Les principaux pays visés sont la Thaïlande, le Vietnam, Singapour, l'Indonésie et les Philippines. Outre les projets existants de distribution de l'eau en Indonésie, une installation de production d'énergie à partir des déchets est en cours de construction en Thaïlande. À Singapour, des systèmes intelligents pour la gestion optimisée des ressources en eaux sont gérés en coopération avec le PUB *(Public Utility Board*, Agence de l'eau Singapourienne) et plusieurs installations de distribution d'eau et d'assainissement sont en cours de construction au Vietnam et aux Philippines.

SUEZ Asia suit de près l'évolution du marché au Japon. Le gouvernement japonais devrait en effet proposer des lois facilitant l'introduction d'une participation privée dans les systèmes municipaux de distribution de l'eau.

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 NWS 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. 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. En Chine continentale et à Taïwan, SUEZ NWS concentre ses efforts sur le marché des Déchets dangereux industriels avec six incinérateurs en service et deux autres en construction fin 2018.

Prenant en compte le désir des autorités et la demande des clients publics et privés pour des solutions durables de gestion des déchets, SUEZ NWS en Chine et SUEZ en Asie du Sud-Est estiment que leur croissance viendra des secteurs et des segments de marché sélectifs.

SUEZ NWS, 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 ; 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, SUEZ NWS a construit la première usine de traitement de déchets alimentaires produisant de l'énergie à partir du traitement quotidien de 200 tonnes de déchets.

SUEZ 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, SUEZ a gagné son premier projet de valorisation énergétique en Thaïlande. Cette nouvelle installation située à Chonburi, dont la mise en service 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. Par ailleurs, Derun est l'actionnaire majoritaire de Chongqing Water Group et de Sanfeng (l'un des principaux producteurs d'énergie à partir de déchets 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) [illegible]

L'Australie constitue toujours la filiale la plus significative du Groupe au sein de la division International avec plus de 2 278 employés et un chiffre d'affaires de plus d'1,1 milliard d'euros en 2018.

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

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 définitive des déchets en s'appuyant sur un large réseau d'installations. SUEZ continuera à tirer parti de sa présence locale et de son expertise internationale pour renforcer le développement de l'énergie produite à partir de

déchets en Australie. En 2018, SUEZ a signé un protocole d'accord avec Australian Paper en vue du développement conjoint d'une centrale de production d'énergie à partir de déchets de 650 000 tonnes/an située dans la vallée de Latrobe, sous réserve d'obtenir l'adjudication de volumes de déchets municipaux par la municipalité de Melbourne à l'issue d'un appel d'offres en 2019. SUEZ a également remporté un appel d'offres pour collaborer avec un producteur industriel de Sydney afin de développer conjointement une centrale de cogénération capable de produire jusqu'à 250 000 tonnes/an de combustible alternatif sur une période pouvant aller jusqu'à 30 ans. SUEZ a également enregistré une croissance de 30 % du chiffre d'affaires des Grands comptes nationaux liée à l'obtention de contrats avec Westfield (Nouvelle-Galles du Sud, Australie-Méridionale et Nouvelle-Zélande), aux activités de mise en balles de cartons de Woolworths en Australie-Occidentale avec Lion (au niveau national) et le renouvellement des contrats avec BUPA, JLL, Marriot Hotels et Calvary Group.

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 septembre 2018 pour la modernisation de l'usine de recyclage « South East Water Boneo Recycling Plant » à Victoria en coentreprise avec John Holland et Becca et celui de la construction de l'installation de *Beenyup Advanced Water Recycling Facility* à Perth (Australie- Occidentale).

Le développement stratégique du Groupe en Australie est fondé sur cinq priorités clés à savoir le capital humain, 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. Parallèlement à la construction de la proposition de valeur et des offres *smart city*, le Groupe identifie un portefeuille d'opportunités dans ce domaine. La division Water Technologies & Solutions (WTS) travaille en étroite collaboration avec SUEZ Australie pour 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 Safège 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 ;
- dans l'Eau, le Groupe encourage également de nouveaux modèles économiques comme une approche DBO pour la construction et l'exploitation des réseaux en Inde, où les municipalités accordent à SUEZ des contrats de type concession à long terme portant sur la modernisation et l'exploitation de leurs réseaux d'eau potable, qui incluent des solutions intelligentes et innovantes. Des projets d'affermage sont également en cours de développement en Afrique.

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, Moyen-Orient et Inde) 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, fourniture d'équipements et de produits chimiques, contrats O&M court, moyen ou long terme, exposition aux collectivités locales ou clients industriels ainsi qu'aux marchés régulés/non régulés et, enfin, investissement, construction et exploitation d'actifs propres.

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) ;

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, l'expertise de la Direction de l'Innovation et de la Performance Industrielle favorise 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 par an sur la période 2019-2020. 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;

La création de la division « France » a permis de mettre en place un plan de transformation multidisciplinaire des fonctions supports en France. Cette transformation est basée sur un changement des méthodes de management, une simplification des processus et une meilleure convergence des expertises du Groupe pour répondre aux demandes opérationnelles. Elle générera dès 2019 des économies de frais généraux et administratifs.

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

En 2018 SUEZ a réalisé une excellente année et a dépassé ses objectifs de chiffre d'affaires, d'EBIT et de *free cash flow* fixés en début d'exercice. Chacune des divisions a contribué à cette solide dynamique de croissance ; WTS et l'International ont été particulièrement performantes. Ainsi la première année d'intégration de WTS est tout à fait prometteuse pour le futur et conforte le Groupe sur le bien-fondé de cette opération stratégique.

Dans un environnement plus volatil où les services que SUEZ propose à ses clients sont chaque jour plus nécessaires, le Groupe entend délivrer des résultats en amélioration constante.

Le maintien d'une politique d'investissements sélective, la réalisation d'au moins 200 millions d'euros d'économies de coûts et la matérialisation des synergies d'intégration de WTS devraient notamment contribuer à la réalisation des objectifs que SUEZ s'est fixé pour 2019[1] :

- chiffre d'affaires en croissance organique d'environ + 2 à 3 % ;
- EBIT en croissance organique d'environ + 4 à 5 % ;
- FCF en croissance d'environ + 7 à 8 % ;
- ratio d'endettement (Dette financière nette/EBITDA) proche de c. 3x en 2019[2].

Sur cette base, et en accord avec le Conseil d'Administration, le Groupe entend proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires de mai 2020 un dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2019.

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 pour ses clients municipaux et industriels. SUEZ s'est progressivement transformé 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 stricts de rentabilité de l'entreprise.

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 de volumes d'eau vendus en ligne avec les tendances enregistrées historiquement, volumes de déchets traités en hausse de + 1 % et de prix de matières premières stables par rapport au 31 décembre 2018.
(2) Hors impact de l'application de la norme IFRS 16.

6.4 Présentation du marché et position concurrentielle

6.4.1.1 Présentation générale du secteur des services de gestion environnementale

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 2015 ; *(source : Les comptes de l'environnement en 2015, MEDDE, 2018)*, 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 17 % du total des dépenses environnementales en France en 2015 *(source : Les comptes de l'environnement en 2015, MEDDE, 2018)*.

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, 2018)*. 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)*.

L'évolution des exigences réglementaires, les attentes croissantes des clients finaux et, par conséquent, la complexité des infrastructures et des services correspondants incitent 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.

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 68 % de la population mondiale devrait vivre dans des régions urbaines – contre environ 55 % aujourd'hui – *source : Nations Unies, 2018)* ;
- 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 (en particulier chez les classes moyennes) ;
- 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

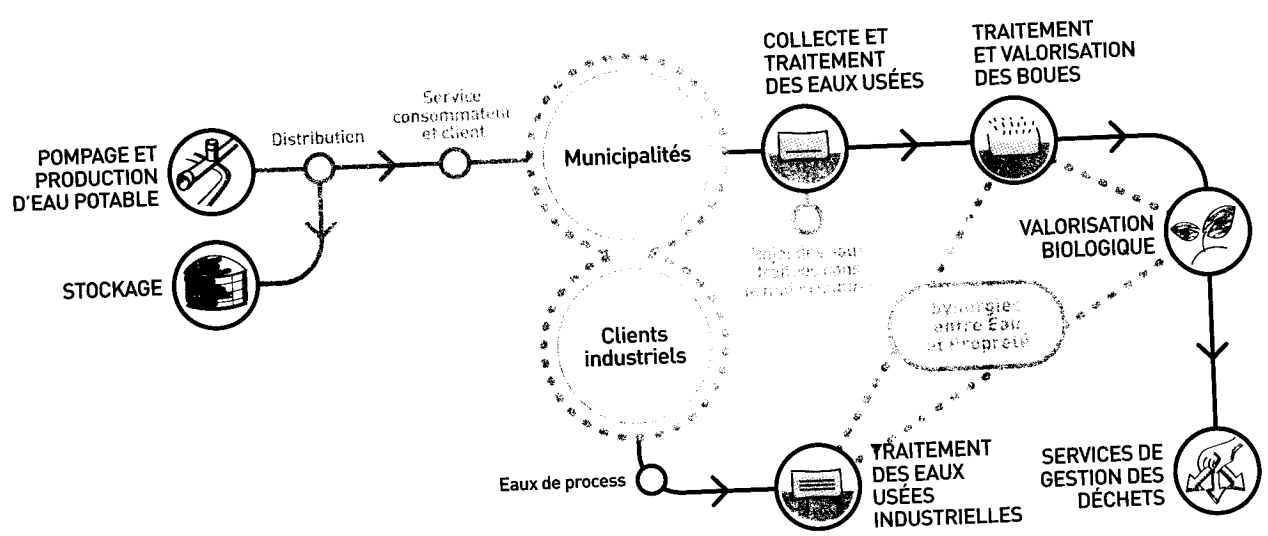
mondiale en eau augmenterait de 55 % en 2050 par rapport à 2000 en raison de la forte croissance des activités industrielles, des besoins en énergie et de la demande de consommation des ménages *(source : UN Water 2015)* ;

- 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 ;

(1) Selon les estimations de l'année 2016 du Global Water Intelligence, le marché mondial de l'eau se compose de l'eau à usage municipal (67,2 %), l'eau à usage industriel (15,4 %), de l'eau en bouteille (13,9 %), de l'eau de points 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.

- les « nouveaux pays membres » de l'Union européenne[1] 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 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 54 % 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.

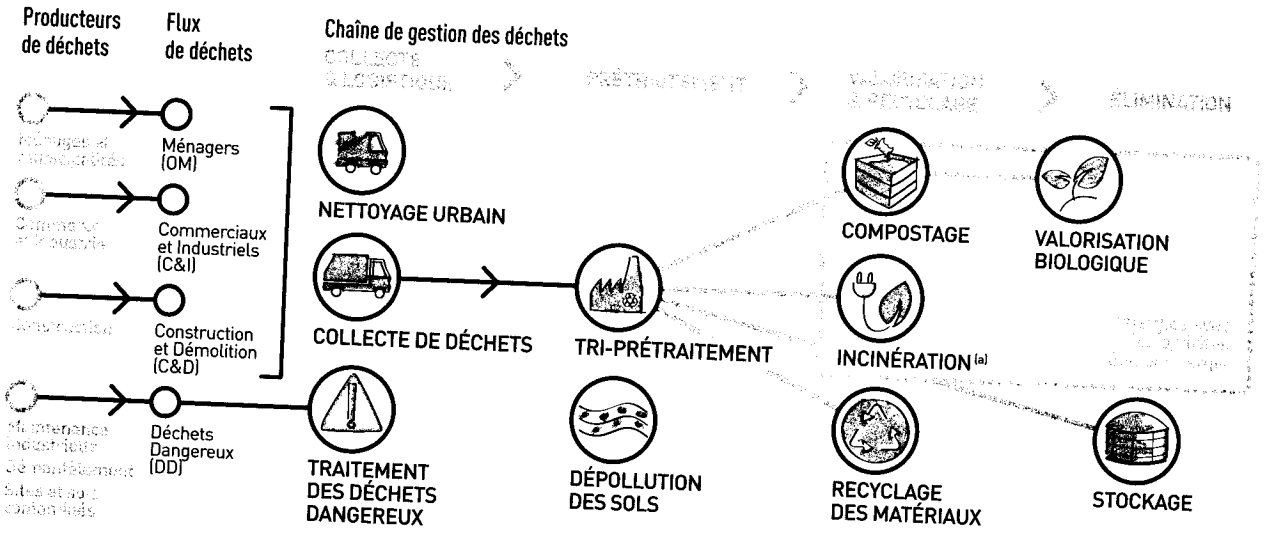
6.4.1.3 Présentation du secteur des déchets

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) Avec récupération énergétique.

(1) 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.

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 2016 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].

Déchets ménagers et assimilés

La production mondiale de déchets municipaux devrait augmenter à environ 3,4 milliards de tonnes par an d'ici 2050 *(source : Banque Mondiale, 2018)*. La production de déchets ménagers et assimilés s'élevait à près de 214 millions de tonnes en 2016 au sein des 28 pays membres de l'Union européenne *(source : Eurostat, données 2018)*.

Les volumes de déchets ménagers et produits assimilés ont crû régulièrement en Europe entre 2004 et 2010 (croissance annuelle moyenne de 0,72 % – *source : Eurostat, données 2015*[2]) et ont diminué entre 2010 et 2016 (diminution annuelle moyenne de 0,38 %). En 2016, 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 2,3 milliards de tonnes en 2016 au sein de l'Union européenne et 73 % étaient générés par les « anciens » membres de l'Union européenne *(source : Eurostat, données 2018)*. 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 923 millions de tonnes en 2016 au sein de l'Union européenne et représente 36 % de tous les déchets produits dans l'Union européenne *(source : Eurostat 2018)*. En France, sur les 325 millions de tonnes de déchets recensées en 2015, le secteur du BTP en produisait à lui seul 70 % *(source : ADEME 2018)*.

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 2016 à 100 millions de tonnes au sein de l'Union européenne *(source : Eurostat 2018)*. 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

(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.

(2) 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.

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 et de stockage

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) ;
- 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, le cadre réglementaire a évolué ces dernières années, avec la transposition des directives européennes dans la Loi pour la transition écologique et la croissance verte (2015) et la Feuille de route économie circulaire (2018), visant à réduire les déchets enfouis de 50 % entre 2010 et 2025 (30 % en 2020) et donc à augmenter radicalement les taux de recyclage et de valorisation des matières. 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. Niveaux de prix

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.

(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.

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 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 le secteur de l'énergie. 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, de même que des opérateurs régionaux tels qu'AGUR en Nouvelle Aquitaine (filiale du Groupe Etchart) ou SGTS (Groupe Sturgo) dans l'Ouest de la France. 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 la plus grande société, présente dans trois métiers : 1) elle est le plus grand opérateur sur le marché régulé de l'eau détenu par des investisseurs privés ; 2) elle est le plus grand opérateur de bases militaires fédérales ; 3) elle est le plus grand prestataire de services aux propriétaires comme l'assurance spécialisée eau et énergie. La croissance d'American Water Works passera par des acquisitions. En 2018, la société a signé 20 contrats portant sur plus de 50 000 raccordements et a également acquis Pivotal Home Services auprès de Southern Co. Gas pour 365 millions de dollars, devenant ainsi le principal fournisseur de ce segment. En outre, elle a conclu un accord portant sur la privatisation d'une grande base militaire. Pour mieux se concentrer sur ces trois segments, American Water Works a cédé un portefeuille de 22 contrats O&M et des concessions à Veolia.

Autre concurrent de SUEZ aux États-Unis, Aqua America poursuit également une stratégie d'acquisition dynamique sur le marché régulé de l'eau. Cette année, la société a pris l'importante décision stratégique d'acquérir pour environ 4 milliards de dollars People Gas, grand opérateur dans le secteur du gaz essentiellement basé en Pennsylvanie. Aqua America n'exploite pas de contrats d'exploitation et maintenance (O&M) non régulés.

Sur le marché régulé de l'eau, deux concurrents sont en train d'émerger : Eversource et NW Natural. Producteur d'énergie régional implanté dans le Nord-Est, Eversource a acquis les opérations d'Aquarion et cherche à présent à élargir son ancrage régional dans le secteur de l'eau. NW Natural est, pour sa part, un producteur d'énergie régional implanté dans le Nord-Ouest. Avec ses trois acquisitions dans le secteur de l'eau en Oregon et dans l'Idaho, il se pose également en concurrent « multi-utility » aux États-Unis.

Les principaux concurrents sur le marché non régulé restent Veolia, Jacobs et InfraMark. En 2018, 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 (notamment Acciona, FCC et Aqualia), 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, français 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.

En Australie, le marché de l'eau demeure très concurrentiel : SUEZ domine le marché O&M municipal, devant Veolia, Trility, Valoriza et Acciona qui tous offrent des solutions DB et O&M. La concurrence locale est forte, en particulier sur le marché DB. Le secteur n'a pas connu de concentration majeure au cours des douze derniers mois bien que l'acquisition de Trility par Beijing Water en avril 2018 atteste de l'intérêt croissant des opérateurs étrangers, notamment chinois, pour le marché de l'eau australien.

SUEZ Water Technologies & Solutions (SWTS), la nouvelle entité qui regroupe maintenant toutes les activités de SUEZ dans l'eau industrielle est en concurrence avec Nalco (groupe Ecolab), Veolia, Evoqua, Solenis et plusieurs autres opérateurs mondiaux et régionaux qui fournissent des technologies et des services dans le domaine de l'eau.

Selon les zones 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 requièrent 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 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 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 11 millions de tonnes de déchets et de 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 diminution importante des sites d'enfouissement, une 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 4 usines en cours de construction en 2018. Biffa, de son côté, a réalisé en 2018 de nouvelles acquisitions et a signé un partenariat avec Covanta sur deux nouvelles usines de valorisation énergétique. Le nombre de sites d'enfouissement continue de diminuer, ce qui pose des problèmes d'élimination des déchets résiduels dans certaines régions. L'interdiction de mise en décharge qui doit entrer en vigueur en Écosse fin 2020 fera sans doute peser des pressions supplémentaires sur les capacités d'enfouissement et de valorisation énergétique des déchets en Angleterre, ainsi que sur les exportations de combustibles issus des déchets. En 2021, il faudra potentiellement déplacer jusqu'à 1 million de tonnes/an de déchets résiduels des sites d'enfouissement écossais vers d'autres installations de traitement situées en Angleterre ou ailleurs à l'étranger.

La taxe de mise en décharge poursuit son augmentation avec l'inflation, mais les pouvoirs décentralisés en Écosse et au Pays de Galles leur permettent de fixer de nouveaux taux par rapport à l'Angleterre qui représente 84 % du marché des déchets en termes de population.

Signataire du Paquet Économie circulaire européen en 2018, le Royaume-Uni a exprimé son intention d'en transposer les principales dispositions en droit britannique dans le cadre du Brexit. En décembre 2018, un Plan de gestion des ressources et des déchets pour l'Angleterre *(Resource and Waste Plan for England)* a été publié. Ce plan ambitieux inclut le recouvrement quasi-intégral des coûts nets dans le cadre de l'examen de la responsabilité élargie des producteurs au titre des emballages. Il entend réviser les dispositifs existants pour les piles, les déchets électroniques et les véhicules hors d'usage. Il prévoit par ailleurs de nouveaux mécanismes couvrant au moins deux filières de déchets majeurs. Il propose également d'introduire un nouveau système de consigne, des objectifs de recyclage revus à la hausse, une nouvelle taxe sur les emballages en plastique contenant au moins 30 % de matières recyclées, des actions destinées à réduire le gaspillage alimentaire et de nouvelles obligations en matière de données et d'application. Le Royaume-Uni aspire à la mise en place de dispositifs communs de REP (responsabilité élargie des producteurs) et de consigne (« Deposit Return Scheme » ou DRS), ce qui suppose une coordination avec les pouvoirs décentralisés (Écosse, Pays de Galles et Irlande du Nord). Ces autorités décentralisées qui disposent du pouvoir d'élaborer leurs propres dispositifs et de gérer les déchets devront donc donner leur accord à toute approche commune à l'ensemble du 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.

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 encore été prise.

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. Elle est en 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. La plus grande sophistication du marché polonais poussera le Groupe à étudier des projets de développement.

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 marché du recyclage en Australie a beaucoup souffert de l'interdiction d'importations de déchets mise en place par la Chine *(National Sword)*, l'Australie exportant plus de 50 % de ses plastiques en Chine. Le transport des déchets des autres provinces Australiennes vers le Queensland reste problématique, même si la situation devrait changer avec l'introduction d'une nouvelle taxe sur l'élimination des déchets au Queensland en juillet 2019. SUEZ a progressé dans l'exploration de projets de valorisation énergétique des déchets de grande ampleur et continue de rechercher proactivement des projets à développer à la fois dans le secteur municipal et industriel. Une évolution significative de la politique gouvernementale visant à mettre un terme à l'épandage sur des terres agricoles de matières organiques issues de déchets et la suspension de leur utilisation pour la réhabilitation des mines en Nouvelle-Galles du Sud ont eu un impact considérable sur le traitement des déchets municipaux dans cet État. En mai 2018, Cleanaway, leader du marché, a réalisé l'acquisition de Tox Free Solutions pour 831 millions de dollars australiens (environ 543 millions d'euros), officialisant ainsi la fusion entre les deux plus grands opérateurs cotés d'Australie. Suite à cette opération, Cleanaway a renforcé sa présence dans la région et développé ses capacités dans le secteur des déchets dangereux et liquides. En août 2018, Bingo Industries a annoncé l'acquisition de Dial-a-Dump Industries pour 578 millions de dollars australiens (environ 364 millions d'euros). L'acquisition envisagée doit encore recevoir l'aval de l'*Australian Competition and Consumer Commission* (ACCC), l'autorité de la concurrence australienne ayant déjà fait part d'inquiétudes significatives. Une décision est attendue au cours du premier trimestre 2019. Cette opération s'inscrit à la suite de l'acquisition par Bingo Industries de National Recycling Group, qui a renforcé sa présence à Victoria. SUEZ est le deuxième acteur du marché, suivi de Veolia, JJ Richards, Visy, Bingo Industries 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 : le premier objectif est d'améliorer les standards à un niveau similaire à celui de l'Europe, le second, 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.

En Amérique latine, les concurrents internationaux, bien implantés dans les principaux pays, appliquent une stratégie de croissance externe agressive, notamment dans le segment des déchets dangereux. En 2018, Veolia a finalisé l'acquisition de la société colombienne Aseo Urbano, qui intervient dans la collecte et le traitement (sites d'enfouissement) des déchets municipaux, ainsi que dans le traitement des déchets industriels. En 2017, Séché Environnement avait acquis deux sociétés opérant dans le traitement des déchets dangereux, principalement pour le secteur minier et énergétique : Soluciones Ambientales del Norte SA (SAN) au Chili et Befesa Perú SA au Pérou. Quant aux concurrents locaux, bien implantés, ils se concentrent sur les segments de la collecte et de l'enfouissement des déchets.

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, ainsi que l'arrivée de nouveaux entrants comme Derichebourg en Afrique, ainsi que CNIM et Itachi Zosen au Moyen-Orient.

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 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 17,3 milliards d'euros. Les différentes activités sont réparties de la façon suivante dans les divisions :

- Eau Europe, qui a représenté 27 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018, soit 4,6 milliards d'euros ;
- Recyclage et Valorisation Europe, qui a représenté 36 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018, soit 6,2 milliards d'euros ;
- International (Infrastructures de Traitement et activités hors Europe), qui a représenté 23 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018, soit 4 milliards d'euros ;
- la nouvelle *business unit* WTS qui représente 14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018, soit près de 2,4 milliards d'euros ;
- les autres activités (société mère, 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 2018, 1 417 sites de production d'eau potable, et a produit environ 7,6 milliards de m³ d'eau potable ;
- le Groupe exploitait, en 2018, 2 701 sites de traitement des eaux usées, et a traité biologiquement près de 5,1 milliards de m³ d'eaux usées.

Dans le domaine des déchets, dans le monde au 31 décembre 2018 :

- le Groupe desservait par ses activités de collecte environ 32,7 millions de personnes ;
- le Groupe exploitait 101 plates-formes de compostage, 47 sites d'incinération (qui ont tous la faculté de récupérer de l'énergie), 796 stations de tri, valorisation matière et transfert et 109 centres de stockage, et faisait appel à une flotte de 11 487 véhicules lourds.

6.5.1 Présentation des métiers du Groupe

6.5.1.1 Les métiers 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 (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

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.

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.

Les déchets des ménages ou des entreprises issus des collectes sélectives sont dirigés vers l'un des 478 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 2018, le Groupe a géré, en vue d'une valorisation, près de 21 millions de tonnes de déchets. De ce total, près de 11,6 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.

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.

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 2018, les Unités de Valorisation Énergétique du Groupe ont traité plus de 10,1 millions de tonnes de déchets, produit plus de 3 784 GWh électriques et ont permis de vendre plus de 2 991 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 impresciptible 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 109 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 ciment, 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, certains sols pollués, etc.) ;
- traités, dépollués ou solidifiés, avant d'être enfouis dans des centres de stockage adaptés. Les boues et cendres minérales sont, par exemple, mélangées 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 2018, plus de 3,6 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.

6.5.2 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.

6.5.3 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 2018 à hauteur de 4,6 milliards d'euros, provenant principalement de Eau France (qui représentait 44 % 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 (construction et exploitation d'usines d'eau potable et de stations d'épuration).

En 2018, Eau France a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2 milliards d'euros, et employait 11 274 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 2018, la contribution de Eau France au chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été de 2 milliards d'euros (dont 41 % correspondent aux services de production et distribution d'eau potable dans le cadre de la délégation de service public (DSP), 29 % 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 9 % aux travaux sur les installations et réseaux de distribution) ; elle employait, avec l'ensemble de ses filiales, 11 274 personnes au 31 décembre 2018.

En 2018, Eau France exploitait 700 sites de production d'eau potable, et a livré au réseau plus de 937 millions de m³ d'eau potable.

En 2018, Eau France exploitait 1 674 stations d'épuration, qui ont traité près de 1 156 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 96 % 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 2 066 contrats de DSP au 31 décembre 2018.

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 2018, Eau France a remporté de nombreux succès commerciaux, dont :

- services d'eau potable :
  - un contrat de 10 ans pour la gestion du service d'eau potable du Grand Avignon (16 communes),
  - Paris-Saclay : renouvellement du service d'eau potable de 10 communes de l'agglomération de Paris-Saclay ;
- traitement des eaux usées :
  - un contrat de 12 ans portant sur la gestion du service public des eaux usées des 37 communes de la métropole toulousaine,
  - un contrat de 4 ans portant sur la gestion de l'eau et des eaux usées pour Brest Métropole ;
- services *smart* :
  - en 2018, SUEZ a atteint un total de 4 millions de compteurs *smart* vendus,
  - déploiement de 58 000 compteurs ON'connect pour le syndicat d'eau Durance-Ventoux (28 communes) dans le département du Vaucluse ;
- construction :
  - un contrat portant sur la construction d'une nouvelle station d'épuration à Bourges, avec une installation de méthanisation.

Plusieurs reconquêtes ont eu lieu :

- service d'eau potable :
  - un contrat de 10 ans portant sur la gestion du service d'eau potable du syndicat d'eau Durance-Ventoux (Vaucluse) ;
- en traitement des eaux usées :
  - un contrat de 12 ans pour l'exploitation du réseau d'épuration du Conseil départemental des Hauts-de-Seine (1,6 million d'habitants desservis),
  - un contrat de 5 ans pour l'exploitation de la station d'épuration de l'Eurométropole de Strasbourg,
  - un contrat de 7 ans pour l'exploitation des réseaux d'épuration et des stations d'épuration de Nantes Métropole,
  - un contrat de 8 ans pour la gestion et l'exploitation de la station d'épuration de La Feyssine pour la municipalité de Lyon.

b) Diversification

Parmi les événements majeurs de l'année 2018, 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 2018, la contribution de la *business unit* Eau Espagne au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à près de 1,5 milliard d'euros. Eau Espagne emploie 8 259 personnes (incluant les salariés d'Advanced Solutions). Eau Espagne exploite 228 sites de production d'eau potable et 658 stations d'épuration.

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

Le Groupe estime que les opérateurs privés représentent environ 54 % 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 2018, 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 et l'industrie.

En 2018, l'activité Agriculture a été lancée en Espagne avec la constitution de SUEZ Agriculture et la création de la coentreprise

SUEZ-Galpagro, qui entend fournir des services d'accompagnement à la plantation, l'irrigation, la protection des cultures ainsi qu'à l'élagage et la récolte dans le Sud de l'Espagne et du Portugal.

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, 4 543 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 7 % de son chiffre d'affaires.

L'activité de SUEZ en Amérique latine est organisée géographiquement selon cinq *Business Areas* :

- Mexique ;
- Amérique Centrale, Caraïbes, Colombie et Équateur ;
- 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 : Chili, Mexique, Colombie, Panama, Pérou et Brésil. En 2018, SUEZ a étendu sa présence géographique dans la région *via* deux nouveaux contrats : un contrat d'assistance technique pour améliorer l'efficacité de la gestion de l'eau dans la commune de Santo Domingo en Équateur et un contrat de conception et construction pour la transformation de la station d'épuration de Las Pavas au Salvador.

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.

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.

Le Groupe soutient l'économie circulaire en modernisant les infrastructures des stations d'épuration de Mapocho-Trebal et de La Farfana. SUEZ met en œuvre le programme Biofactorias d'Aguas Andinas qui permettra à ces deux usines d'atteindre l'autosuffisance énergétique totale, de produire du gaz pouvant être réinjecté dans le réseau de gaz de ville et de produire du composte pour les agriculteurs locaux.

Dans le secteur minier, SUEZ a construit et assure la maintenance de l'usine de traitement des effluents de la mine d'El Teniente, la plus grande mine souterraine du monde exploitée par Codelco. Le Groupe a également construit une usine de dessalement afin de garantir la continuité de l'approvisionnement en eau pour les activités de la mine de cuivre de Minera Escondida dans le désert d'Atacama. Il fournit également des services O&M à plusieurs acteurs du secteur minier.

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 d'habitants bénéficient ainsi des services du Groupe.

Depuis plus de 40 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 février 2018, SUEZ a acquis la participation de GBM, devenant ainsi l'actionnaire unique d'ASIM.

Au cours de l'année 2018, SUEZ a par ailleurs continué à développer le projet de Rosarito (usine de dessalement en Basse Californie sous la forme d'un « DBOT »). Le démarrage de la construction est prévu courant 2019.

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) ;

Colectoras : dans le cadre du Programme d'assainissement du Panama et à travers le consortium Servicios Operativos de Alcantarillados de Panamá (SOAP), SUEZ exploite les réseaux

d'assainissement de Panama City (districts de Panamá et San Miguelito) depuis 2015.

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 de 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.

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 2018 à hauteur de 6,2 milliards d'euros. L'activité Recyclage & Valorisation Europe du Groupe est essentiellement exercée par SUEZ RV France et ses filiales spécialisées, SUEZ R&R Belgium, SUEZ Deutschland, SUEZ Recycling & Recovery Netherlands, SUEZ Recycling & Recovery UK et SUEZ Recycling AB 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 45 % de leur chiffre d'affaires en France, 14 % au Royaume-Uni et 41 % dans le reste de l'Europe (UE et non-UE).

En Europe, en 2018, le Groupe a desservi par ses activités de collecte plus de 23,5 millions de personnes et près de 196 500 clients industriels et commerciaux ; le Groupe a collecté plus de 19,5 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 23,6 milliards d'euros *(source : les comptes de l'environnement en 2015, MEDDE, 2018[1])*. Sur un total de plus de 324 millions de tonnes de déchets générés, 69 % proviennent des activités de la construction et de la démolition, 21 % 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 avril 2018, le Ministère de la transition écologique et solidaire a publié une Feuille de route « Économie Circulaire », afin d'ancrer l'économie circulaire dans l'économie réelle. Très concrètement, par le biais de 50 actions, 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 ». Cette initiative a pour objectif de :

1. réduire la consommation des ressources : réduction de 30 % de la part du PIB relative à la consommation des ressources à l'horizon 2030 par rapport à 2010 ;
2. réduire de 50 % la quantité de déchets non dangereux envoyés dans les sites d'enfouissement à l'horizon 2025 par rapport à 2010 ;
3. viser le recyclage de 100 % des plastiques à l'horizon 2025 ;
4. réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre : économiser jusqu'à 8 millions de tonnes d'émissions de CO_2 supplémentaires par le recyclage des plastiques ;
5. créer jusqu'à 300 000 emplois supplémentaires, dont des postes créés dans ces nouveaux métiers.

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

(1) Estimation du total des dépenses courantes nationales pour la gestion des déchets.

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 active 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. R&V France s'adresse à une clientèle de municipalités, grandes entreprises et PME.

En 2018, la contribution de R&V France au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 3,2 milliards d'euros. Au 31 décembre 2018, R&V France employait 15 836 personnes.

En 2018, R&V France a fourni des services de collecte des déchets à près de 10,6 millions d'habitants et 72 577 clients commerciaux et industriels ; la société a traité plus de 17,3 millions de tonnes de déchets. Au 31 décembre 2018, R&V France exploitait 65 plates-formes de compostage, 34 sites d'incinération (dont 34 ont la faculté de récupérer de l'énergie) et 431 stations de tri et de transfert.

En 2018, le Groupe a traité 1 678 372 tonnes de métaux ferreux et non ferreux et a élargi son offre de services aux clients industriels tant en France qu'à l'étranger.

En 2017, le groupe La Poste et SUEZ ont lancé leur société commune, Recygo, spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau. Cette société associant la proximité de La Poste et l'expertise de SUEZ en matière de recyclage propose une solution unique et innovante, accessible aux clients, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

À Toulouse, SUEZ exploite les centres de collecte des déchets depuis quatre ans, avec une option de renouvellement pour deux ans (à partir de novembre 2018). À Meaux, SUEZ exploite également les centres de collecte des déchets pour une durée de sept ans (à compter de mai 2018).

Après Marseille en 2017, SUEZ a remporté deux nouveaux contrats de propreté urbaine en 2018, à Bordeaux (septembre 2018) et Reims (à partir d'avril 2019). SUEZ adopte une nouvelle approche de la propreté urbaine fondée sur la perception des citoyens et la mise en œuvre de ressources innovantes, en ayant notamment recours aux technologies numériques (par exemple, les codes QR), afin d'améliorer l'image et l'attrait des villes et répondre aux attentes des usagers concernant leur cadre urbain.

À Reims, le Groupe développe un programme de mobilité verte (vélos, véhicules électriques, etc.) et récupérera 100 % des biodéchets et des cartons ramassés sur les marchés alimentaires.

À Bordeaux, le Groupe assure, en centre-ville, la collecte à domicile des déchets ménagers, la collecte dans les points d'apport volontaire, la collecte des encombrants et les services de propreté de quartier (poubelles, rues, mobilier urbain, désherbage). Un système d'alertes permet de signaler les anomalies observées sur le terrain.

SUEZ a remporté un contrat de 25 ans pour l'exploitation et la modernisation de l'usine de valorisation énergétique des déchets de Rambervillers dans le département des Vosges et l'alimentation d'un nouveau réseau de chaleur.

Les deux agences de traitement des déchets d'Ardèche, SIDOMSA et SICTOBA, ont attribué à SUEZ une concession de service public de 20 ans pour une nouvelle installation de valorisation énergétique des déchets et de valorisation matière. Ce contrat comprend la conception, la construction et l'exploitation de la future installation de valorisation, qui entrera en service au printemps 2020 afin de traiter et valoriser 40 % des déchets produits par les 100 000 habitants des 149 municipalités du département.

Après le centre de stockage de SUEZ à Saint-Maximin (Hauts-de-France) en 2017, le centre de stockage de Gueltas (Bretagne) est aujourd'hui, lui aussi, 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.

En mai 2018, SUEZ a inauguré un nouveau centre de tri à Limeil-Brévannes (Val-de-Marne), qui traitera 60 000 tonnes de déchets chaque année, grâce à une installation innovante et fortement automatisée, permettant une précision de tri nettement supérieure.

SUEZ gère les déchets industriels et les biodéchets pour le marché international de Rungis, selon les termes de deux contrats signés en 2018.

Le Groupe gère également le traitement des déchets des Hôpitaux de Paris (100 000 agents assurant les soins de santé de 10 millions d'habitants) dans le cadre d'un contrat de 4 ans.

Dans le secteur du BTP, SUEZ et Resolving ont annoncé, en novembre 2018, la création d'une coentreprise destinée à accélérer le développement de solutions numériques innovantes dédiées à la rénovation et la déconstruction sélective. SUEZ et Resolving avaient déjà lancé, en mars 2018, « Batirim », une solution numérique intégrant l'économie circulaire sur les chantiers, en permettant aux entreprises du bâtiment d'anticiper leur déconstruction sélective.

Dans les biodéchets : « Organix », la place de marché des biodéchets lancée par SUEZ en 2017, a pris une envergure nationale en mars 2018, permettant ainsi aux producteurs de déchets de vendre des biodéchets aux installations de méthanisation.

Dans le port de La Rochelle, SUEZ a fourni des conteneurs en « ecowood » équipés de capteurs intelligents aux points de collecte pour les navires et sociétés opérant dans le port.

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. 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 2018, la contribution de la *business unit* R&V Royaume-Uni et Scandinavie au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 1,1 milliard d'euros ; la *business unit* employait 5 930 personnes au 31 décembre 2018.

A) LES SPÉCIFICITÉS 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, mais l'adoption prévue des objectifs de recyclage du Paquet Économie circulaire de l'UE et le récent lancement d'un nouveau plan de gestion des ressources et des déchets en Angleterre devraient faire passer le taux de recyclage à 65 % d'ici 2035 et le taux de recyclage des emballages à 75 % d'ici 2030. L'introduction à l'échelle du Royaume-Uni de systèmes de collecte séparée des déchets alimentaires, la REP avec un recouvrement quasi intégral des coûts nets et la collecte obligatoire et plus régulière de certaines matières cibles feront partie des moyens employés pour faire progresser le taux de recyclage actuel.

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 Royaume-Uni prévoit que les volumes de déchets organiques municipaux envoyés en décharge seront négligeables d'ici 2030 et l'Écosse interdira totalement leur enfouissement à partir de fin 2020.

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 113 millions de tonnes en 2016 contre 102 millions en 2014. En 2018, le régulateur britannique a modifié la méthode de calcul des déchets commerciaux et industriels dans le cadre d'un projet mené conjointement avec le secteur industriel, qui a relevé les estimations de déchets C&I.

Au total, le Royaume-Uni a généré 277 millions de tonnes de déchets en 2016. Plus de la moitié de ces déchets (59,4 %) était générée par les activités de construction, démolition et excavation et 12 % étaient générés par les ménages. Sur les 205 millions de tonnes de déchets qui sont entrés en phase de traitement final au Royaume-Uni en 2014, 48,5 % ont été utilisés comme remblais, 46,9 % ont été recyclés ou récupérés (recyclage inclus) et 4,6 % ont servis à la valorisation énergétique *(source : Defra – décembre 2018)*.

Suède

Le secteur des déchets en Suède représente environ 141 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 4 880 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 2018, R&V Royaume-Uni a géré plus de 5,2 millions de tonnes de déchets et desservi 1,8 million d'habitants et environ 26 000 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 sur 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 son 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 2018, SUEZ a réalisé l'intégration de Neales Waste Management au sein de son activité britannique et prolongé le contrat municipal de Bracknell ;
- en 2018, SUEZ a remporté plusieurs grands contrats commerciaux, dont Sodexo (chiffre d'affaires de 3 millions de GBP) et plusieurs autres contrats de moindre envergure, y compris avec la police de Northumbria et le NHS du East Lancashire.

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, 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).

En 2018, R&V Suède a desservi, par son activité de collecte presque 1,8 million de personnes et environ 24 000 clients commerciaux et industriels. Elle a traité plus de 1,5 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 2018 :

- signature de plusieurs 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 et du papier ;
- signature de nouveaux contrats significatifs avec des municipalités telles que Malmö, Växjö, Eslöv, Hörby, Hör et Värmdö pour une valeur totale supérieure à 90 millions d'euros sur la durée des contrats ;
- prolongation de nombreux contrats existants avec des clients locaux, nationaux et régionaux ;
- poursuite de l'expansion du Groupe dans le domaine de la dépollution des sols, conduisant au traitement d'un plus gros tonnage de sols pollués avec la signature des premiers contrats pour la région d'Östergötland et dans le cadre de nouveaux permis élargis tant sur le site de traitement détenu en propre que sur les sites en coentreprise dans la région de Stockholm ;
- intégration réussie des activités de Cadex dans le Nord de Stockholm suite à l'acquisition, en janvier 2018, de ce spécialiste du recyclage des déchets au niveau régional.

La concurrence sur le marché suédois devrait évoluer en raison de l'acquisition de RenoNorden par Urbaser en mars 2018, AdInfinitum par Remondis en septembre 2017, IL Recycling par Stena Recycling en mars 2017 et celle 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 (Urbaser, 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 Belgium, 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 la finance, les ressources humaines, la gestion d'actifs, les achats, les technologies de l'information et de la communication (TIC), la santé et la sécurité, ainsi que la communication et les aspects juridiques.

En 2018, 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 6 297 personnes au 31 décembre 2018.

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.

Le gouvernement néerlandais encourage l'économie circulaire et essaie de trouver un équilibre gérable entre le recyclage des matières et la législation encadrant les produits, à l'instar de REACH, afin de rendre possible le recyclage du maximum de matières. 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. Le LAP définit le cadre politique de la gestion des déchets, en fixant des objectifs et des normes *a minima* de traitement des déchets. Le gouvernement doit contrôler la conformité des permis au LAP dans un délai d'un an. Certains de nos permis ont été modifiés, avec un impact minime. La première modification limitée du LAP3 est attendue en 2019.

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 Flandres 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 » etc.

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 RV 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 141 millions de tonnes de déchets générés aux Pays-Bas, 70 % proviennent des activités de la construction et de la démolition, 20 % 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 2018 – données 2016)*. 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 63 millions de tonnes de déchets générés en Belgique, 31 % proviennent des activités de la construction et de la démolition, 61 % sont issus des activités commerciales et industrielles et 8 % sont générés par les municipalités et les ménages et 0,4 % par l'agriculture *(Eurostat 2018 – données 2016)*. Sur ce total, 6 % sont des déchets dangereux *(Eurostat 2018 – données 2015)*. 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 5,1 millions de personnes et près de 22 400 clients commerciaux et industriels en 2018 ; SUEZ Deutschland a traité près de 900 000 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 de la collecte des déchets commerciaux et industriels. 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 d'Ochtenburg et d'un nouveau centre de tri à Oelbronn dont la production démarrera en avril 2019.

L'important panel de services de gestion tels que SUEZ.scope®, SUEZ.drive®, SUEZ.circpack, su.re et le secteur du e-commerce (B2C Shop, B2B Portal) ont contribué au succès du Groupe en 2018 :

- 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. La gamme de services avait été étendue progressivement et certains accords commerciaux importants avaient été conclus (par exemple, la prolongation de contrat avec BP et la signature d'un nouveau contrat avec Daimler).

En 2018, la contribution de SUEZ Deutschland au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 496 millions d'euros. SUEZ Deutschland emploie 1 726 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 l'ensemble du territoire allemand. SUEZ.connect gère de manière centralisée plus de 450 partenaires et sous-traitants au service des clients nationaux.

Pays-Bas

SUEZ Recycling & Recovery Netherlands s'est engagé en faveur de la révolution des ressources : recycler les déchets autant que possible pour produire de nouvelles matières afin de préserver et conserver les matières premières précieuses pour la Terre. En accompagnant les entreprises dans la gestion intelligente et durable de leurs déchets, SUEZ crée de la valeur à partir des déchets et réutilise plusieurs fois les matières premières dans de nouveaux produits et de nouvelles matières. En cocréation avec ses partenaires, SUEZ fabrique ainsi des bancs publics à partir de bouteilles de ketchup, du papier toilette à partir de cartons de lait et des arrosoirs à partir de flacons de détergent.

Deuxième acteur privé en termes de chiffre d'affaires aux Pays-Bas (selon des estimations internes), SUEZ Recycling & Recovery Netherlands intervient sur l'intégralité du cycle des déchets. En 2018, SUEZ Recycling & Recovery Netherlands a desservi, par ses activités de collecte, environ 1,1 million de personnes et 72 100 clients commerciaux et industriels et traité plus de 635 000 tonnes de déchets.

Événements marquants de 2018 :

- signature de nouveaux contrats avec des grandes sociétés comme Tata Steel, Tesla, Sanquin et Apollo Vredestein ;
- signature d'un nouveau contrat avec les municipalités voisines d'Utrecht pour la collecte et le recyclage des déchets ménagers ;
- prolongation de nombreux contrats existants avec des clients locaux, nationaux et régionaux ;
- introduction de plusieurs collaborations innovantes :
  - recyclage des pales d'éolienne en carrelage (Extreme Eco Solutions),
  - recyclage des mâchefers en couche de drainage pour terrains de sport (DrainMix),
  - lancement de SK Polymers, une coentreprise entre SUEZ et Kempenaars pour le recyclage du plastique rigide,
  - collaboration avec HVC et Midwaste afin de recycler les déchets d'emballages ménagers.

SUEZ Recycling & Recovery 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, l'un des leaders 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 2018 presque 3 millions d'habitants et 49 000 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. En 2018, SUEZ R&R Belgium s'est concentré sur les interactions clients *via* Easy Waste, une application développée pour permettre aux clients de gérer leur contrat de service avec SUEZ.

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 marché belge a été confronté à des défis : manque de débouchés et quantités excessives de divers flux de déchets, l'interdiction par la Chine des flux de papier, carton et plastique et difficulté à trouver d'autres débouchés en Europe ou au niveau intercontinental, pressions sur les frais de transport et hausse constante du prix du carburant. La législation (VLAREMA, dans la partie flamande du pays) impose des règles et réglementations strictes en ce qui concerne le tri des flux de déchets à la source.

Pour renforcer sa position au sein du secteur, il est important de proposer plusieurs solutions de gestion des déchets dangereux (traitement des eaux usées, traitement des déchets organiques et mélange des solvants). SUEZ a pris la décision de vendre certaines activités non essentielles (activités de démolition à Tienen).

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 2018 : 101 751 visiteurs/1 998 commandes contre 90 400 visiteurs/ 1 650 commandes en 2017. Les clients se montrent satisfaits de ce service, attribuant une note de 4,78/5 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.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 24 % en 2018. Les clients industriels belges ont désormais la possibilité d'accéder à leur portail client en ligne.

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.

En Belgique, SUEZ s'est concentré en 2018 sur le développement d'un portail client destiné à tous les segments de clientèle. Cette application, baptisée Easy Waste, permet à chaque client de chiffrer ses commandes quel que soit le type de flux ou d'emballage, de modifier son calendrier de collecte, de consulter tous ses documents (factures, certificats, attestations...), mais également de contacter SUEZ (pour déposer une réclamation, demander des produits supplémentaires...). Ce portail est destiné à améliorer l'expérience client et renforcer la position de la marque SUEZ sur le marché. Il est maintenant totalement opérationnel et près de 10 000 clients aspirent déjà à y accéder. Il a été décidé de modifier la boutique en ligne afin de simplifier l'approche en la fermant aux clients résidentiels (Container4home) pour privilégier une boutique en ligne unique (« SUEZ webshop ») pour tous les clients.

Le processus de standardisation entamé en 2017 a également été au cœur des priorités. L'objectif est à la fois de standardiser (simplifier) l'offre de produits, mais aussi l'administration des contrats. Cette approche sera poursuivie en 2019 dans le but de développer davantage l'outil de génération d'offres et de contrats (SEA) et d'élaborer une interface facilitant la gestion des contrats.

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 2018, la contribution d'IWS au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevée à 450 millions d'euros. IWS employait 1 505 personnes au 31 décembre 2018.

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 et/ou de stockage, 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 ...). 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.

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...).

Faits marquants de 2018 :

IWS a prolongé les permis de ses principales infrastructures d'élimination définitive et sécurisée de déchets dangereux en France. Les installations de stockage de déchets dangereux de Jeandelaincourt et de Drambon ont obtenu la prolongation de leur permis pour une durée minimale de 20 ans, avec des capacités supplémentaires. Le nouveau permis de Drambon, par exemple, garantit 24 ans d'exploitation supplémentaires avec une augmentation de 2,4 millions m^3 de la capacité de stockage. Grâce à ces prolongations permettront à SUEZ continuera à traiter les déchets dangereux non valorisables de manière sûre en termes de protection de l'environnement et de réglementation sanitaire.

Le site de Drambon a également obtenu un nouveau permis pour le traitement et la valorisation des sols pollués pour 90 000 tonnes par an sur son site. Cette nouvelle infrastructure élargit le réseau de plates-formes de la marque SUEZ NEOTER qui progresse en France, dont le développement et la gestion incombent à IWS. SUEZ a également ouvert une nouvelle plate-forme à Huys, en Belgique, étendant encore son ancrage européen d'infrastructures identiques préexistantes. Cette installation d'une capacité annuelle de 150 000 tonnes améliorera la valorisation des sols dépollués avec la réutilisation du sol dépollué dans des projets d'ouvrages paysagers ou de génie civil. La valorisation, des sols notamment, est un marché important dans une perspective de modification de la législation et de nombreux projets d'ouvrages civils importants en Europe.

SUEZ s'est approché d'ENI en Italie. Une première coopération contractuelle a permis de tisser des liens étroits avec ce client important en Italie. IWS a notamment remporté un contrat de 4,5 millions d'euros pour traiter les boues de coupe, ainsi que l'acrylonitrile avec régénération de toluène pour 3 millions d'euros. L'acrylonitrile est notamment envoyée au site de SUEZ IWS situé à Schkopau, près de Leipzig en Allemagne, que SUEZ a racheté à DOW Chemicals l'année dernière.

Les plates-formes industrielles de Lacq et Mourenx (dans le département des Pyrénées-Atlantiques en France), détenues et exploitées par Sobegi (Total), ont confié à SUEZ l'exploitation de la station d'épuration et de tous les déchets industriels produits par les opérateurs industriels présents sur ces plates-formes pour les 5 prochaines années. SUEZ réalisera également les activités de nettoyage industriel. La valeur totale du contrat s'élève à environ 13 millions d'euros.

Les synergies entre IWS et WTS ont permis de présenter une offre intégrée et gagnante. Grâce au savoir-faire de SUEZ, la station d'épuration et les plates-formes de transfert et de regroupement des déchets seront ouvertes aux opérateurs externes afin de générer de la valeur supplémentaire pour le partenaire industriel Sobegi. La valorisation des déchets générés sera une priorité.

Dans la même région, IWS a poursuivi son développement dans le domaine de la dépollution des sols avec un contrat de 8,1 millions d'euros pour Retia (Total).

- **Merck** (France) – gestion globale des déchets – Meyzieu – contrat de 3 ans – 1,05 million d'euros /an,
- **ADEME Prolifer** (France) – coopération avec R&V – 2,1 millions d'euros,
- **Merck** (Allemagne) – traitement du lindane à Schkopau – 1,1 million d'euros,
- **ENI Syndial** (Italie) – élimination des boues de coupe – 4,5 millions d'euros,
- **Chevron** (Belgique) – nouveaux flux sous contrat de 3 ans pour traitement à Schkopau et Roussillon – 2,3 millions d'euros,
- **Chemelot** (Pays-Bas) – eaux polluées à traiter à Roussillon – contrat d'un an – 1,2 million d'euros,
- **Rotterdam RWS** (Pays-Bas) – 23,4 km^3 de goudrons acides à dépolluer – 11,6 millions d'euros,
- **Total Retia** (France) – nouveau projet de dépollution à Lacq – 8,1 millions d'euros,
- **ENGIE Storengy** (France) – TWM 70 % des sites français – coopération avec WTS & RVF – 2 millions d'euros/an,
- **Total Retia** (France) – dépollution de Lacq et ses environs – 10 millions d'euros,
- **OTA Amsterdam** (Pays-Bas) - 2,8 millions d'euros,

- **ACR-ENI Casagrande** (Italie) – 1,8 million d'euros,
- **Udden Hovmantorp** (Suède) – dépollution de sols pollués – 1,5 million d'euros,
- **ENI (SYNDIAL)** (Italie) – acrylonitrile pour Schkopau/revalorisation de toluène – 3 millions d'euros,
- **Total Sobegi** (France) – appel d'offres mondial – coopération avec WTS – 1,2 million d'euros par an sur 5 ans,
- **Eiffage Aulnay** (France) – sols pollués à l'amiante – 1,5 million d'euros.

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.

Depuis le 1er janvier 2017, 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.

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, SUEZ Water Inc. et SUEZ Water Advanced Solutions (ex-USG).

SUEZ Water Inc. (ex-United Water) est présent dans 17 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 2018, un accord a été signé avec PGGM, important gérant de fonds de pension néerlandais, pour la cession de 20 % du capital de SUEZ Water Resources Inc., la société mère de toutes les activités régulées dans le secteur de l'eau aux États-Unis, pour 601 millions de dollars. Dans le cadre de ce nouveau partenariat à long terme, le Groupe et PGGM sont convenus d'un plan de croissance ambitieux de la base d'actifs. Cette opération a été finalisée le 1er mars 2019.

En 2018, ces activités ont contribué au chiffre d'affaires consolidé du Groupe à hauteur de 917 millions d'euros, dont 52 % provenant des activités régulées, 25 % des contrats de service, 13 % d'Advanced Solutions et 10 % des solutions de traitement de l'eau. Au 31 décembre 2018, SUEZ North America employait environ 2 791 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 2018, SUEZ Water Inc. détenait un portefeuille de 15 activités « régulées » dans six différents États. Les activités non régulées concernaient 69 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.

[illegible]

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. Ces dernières années, 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. SUEZ continue de collaborer activement avec ses partenaires pour remporter ces projets.

6.5.4.2 Les activités du Groupe en Asie

En 2018, la contribution des sociétés évoluant dans la *business unit* Asie au chiffre d'affaires du Groupe s'est élevée à 461 millions d'euros. Le Groupe y employait 2 980 personnes au 31 décembre 2018.

Eau

Le Groupe est présent en Chine, *via* sa concession de gestion de l'eau de Macao, et ses 36 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.
Ces dernières années, Sino-French a maintenu une croissance stable et remporté de nouveaux contrats :

  - 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.
  - 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 ;

  par ailleurs, en ce qui concerne les parcs industriels, Sino-French a conclu plusieurs accords d'approvisionnement

(1) Estimation basée sur les informations disponibles au moment de la rédaction du présent document.

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 ;
- en 2018, d'autres contrats se sont ajoutés. À Zhuhai (Guangdong), la construction et l'exploitation pendant 30 ans de l'usine de traitement des effluents industriels du Gaolan Industrial Park ont commencé.

Toujours en 2018, SUEZ a obtenu le contrat portant sur la réhabilitation de la station d'épuration de la péninsule de Macao. Il inclura également la gestion de l'installation pendant 5 ans après son achèvement. Le chiffre d'affaires généré s'élèvera à 30 millions d'euros.

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 dans 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 service en juillet 2018. Le biogaz produit générera un surplus d'électricité de 14 millions de 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 la *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 de NETDA conforme aux standards européens de conception et de construction. Ces 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 contribue 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 ont été mises en service au premier trimestre 2018 et Taixing sera mise en service mi-2019.

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).

En 2017 et 2018, le Groupe a obtenu, construit et démarré l'exploitation de 4 installations supplémentaires d'incinération de déchets dangereux :

- Changzhou – projet de 30 000 tonnes par an ;
- Qidong – projet de 30 000 tonnes par an ;
- Taïwan Dafa – usine de 65 000 tonnes par an ;
- Taixing – usine de 30 000 tonnes par an.

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 2018, la contribution au chiffre d'affaires du Groupe des entités de la zone Afrique, Moyen-Orient et Inde a été d'1 milliard d'euros. La *business unit* employait, au 31 décembre 2018, 7 547 personnes.

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 2018, la contribution de Lydec au chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été de 648 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 2018, 3 351 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. 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 la 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, depuis novembre 2018, SUEZ a démarré la construction de l'extension de la station actuelle de traitement d'eau à Alexandrie pour laquelle une convention de financement a été signée en 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, au Sénégal, en Ouganda 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, l'activité 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 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 l'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 a démarré 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) a construit et, depuis juin 2018, démarré 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. SUEZ gèrera l'exploitation de l'usine pour une durée de 20 ans. La phase de construction a représenté un investissement 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. En 2018, Be'ah a adjugé à SUEZ un contrat portant sur l'exploitation et la maintenance du centre de stockage des déchets industriels du Nord d'Al-Batina. Ce contrat est conclu pour une durée de 3 ans et demi. SUEZ sera en charge de la réception, du stockage et de l'enfouissement de 42 000 tonnes de déchets industriels dangereux chaque année.

Par ailleurs, le Groupe est attentif aux opportunités de développement, notamment en Turquie, à Bahreïn, au Koweït, au Qatar et en Arabie Saoudite.

C) INDE

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 d'eau 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 et 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.

En novembre 2017, la Municipalité de Coimbatore a confié 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 contrat signé en janvier 2018 est le plus important contrat de gestion des services d'eau potable remporté par SUEZ en Inde.

À Davangere, en mars 2018, SUEZ a signé un contrat portant sur la réhabilitation et l'exploitation du système d'eau potable de la ville. Le projet d'une durée de 12 ans garantira un approvisionnement constant en eau potable, 24 h/24 et 7 j/7, aux 500 000 habitants de la ville. Les travaux, qui dureront quatre ans, s'étendent sur une superficie de 75 km² et portent sur 92 000 bâtiments (80 000 immeubles résidentiels et 12 000 bâtiments commerciaux ou industriels) et un réseau de distribution d'eau de 1 200 km. Cette phase de travaux sera suivie d'une période de huit ans d'exploitation et de maintenance des usines de production d'eau et du système d'eau potable afin de garantir un accès constant à l'eau potable à une population qui n'est actuellement approvisionnée que tous les trois ou quatre jours. Le contrat fixe également des objectifs en termes d'amélioration de la performance du réseau, de qualité de l'eau et de service client par la mise en place d'un centre d'appels et d'agences client afin d'offrir un service personnel et répondre de manière efficace aux demandes et aux réclamations.

À Udupi et Puttur, SUEZ a remporté deux contrats dans la distribution d'eau et la gestion de réseau de ces deux villes de l'État du Karnataka dans le Sud-Est de l'Inde, avec un impact sur un total de 0,2 million d'habitants. Ces deux projets ont pour objectif la conception et la construction d'un réseau afin que l'approvisionnement intermittent actuel soit assuré en continu 24 h/24 et 7 j/7 et que les services aux clients soient améliorés. Ces projets seront exécutés avec le partenaire de la coentreprise, DRS Infratech. Le chiffre d'affaires cumulé de ces contrats s'élève à 36 millions d'euros.

À Udupi, dans le cadre de ce nouveau projet, plusieurs initiatives seront prises pour améliorer l'approvisionnement en eau, avec notamment la réhabilitation de l'ancienne station d'épuration, la construction d'une nouvelle usine de 34 millions de litres par jour afin de répondre aux besoins actuels, la mise à niveau et la réhabilitation des canalisations de distribution et des branchements résidentiels, ainsi que la gestion du système *via* SCADA, etc., entre autres activités. Dans la phase O&M, la société garantira aux clients un approvisionnement 24 h/24 et 7 j/7 et de meilleurs services. La durée de ce projet est de 12 ans, dont 8 ans d'O&M.

À Puttur, afin d'améliorer l'approvisionnement en eau, SUEZ assistera les autorités locales pendant une période de 12 ans en deux phases : une première période de trois ans sera consacrée à des travaux de conception et de construction (réhabilitation et construction d'une station d'épuration, d'une station de pompage, d'une canalisation principale de transport d'eau pure, OHT et réservoirs, réseau, branchements résidentiels, SCADA, compteurs, valves, etc.). Elle sera suivie d'une période de 8 ans dédiée à l'exploitation et la gestion (système de distribution, eau non génératrice de revenu, qualité de l'eau, gestion des relations client, etc.).

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 2018, la contribution des sociétés évoluant dans la *business unit* Australie au chiffre d'affaires du Groupe s'est élevée à 1,2 milliard d'euros. Le Groupe y employait 2 278 personnes au 31 décembre 2018.

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 2018, les activités de SUEZ Australie dans l'eau ont contribué au chiffre d'affaires consolidé du Groupe à hauteur de 160,9 millions d'euros. SUEZ est le plus gros entrepreneur O&M privé dans le secteur municipal, qui fournit de l'eau potable à 7 millions de personnes et des services de traitement des eaux usées à 3,5 millions de personnes. Les services de SUEZ à destination des clients municipaux et industriels recouvrent le traitement de l'eau potable, le dessalement, le traitement 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 de 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. En 2018, SUEZ a remporté le contrat pour la modernisation de l'usine de recyclage de South East Water Boneo à Victoria, en partenariat avec John Holland et Beca. Ce projet intègrera l'élimination des nutriments à faible énergie et des processus de récupération énergétique pour aider South East Water à atteindre son objectif de 45 % de réduction des émissions en 2025, l'usine ayant le potentiel de devenir positive en carbone.

En 2018, SUEZ a conçu et construit une nouvelle station d'épuration dans la ville isolée de Borroloola dans le Territoire-du-Nord en collaboration avec Power and Water. La station d'épuration a été livrée au moyen d'une solution par conteneur innovante. Elle garantira l'approvisionnement en eau de Borroloola au cours des 30 prochaines années. SUEZ continue de travailler avec Sydney Water pour exécuter le projet « Prospect Water Reliability Upgrade » dont les travaux majeurs doivent démarrer en 2019.

Déchets

La taille estimée du secteur des déchets en Australie représente environ 13,5 milliards de dollars australiens (8,5 milliards d'euros) en 2017-2018 *(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 de réduction des volumes mis en décharge et ont également augmenté les taxes relatives aux centres de stockage (imposées et réglementées par chaque État) en vue de diminuer le volume des déchets produits et de promouvoir le recyclage et la valorisation. En 2018, le gouvernement du Queensland a annoncé l'introduction d'une taxe sur l'enfouissement des déchets à compter de juillet 2019 pour tenir compte des volumes de déchets en provenance des États voisins comme la Nouvelle-Galles-du-Sud. 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 2018 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 57 000 clients commerciaux et industriels et près de 5,3 millions d'habitants.

SUEZ conserve sa place de leader du marché australien de la valorisation avec des services incluant la collecte, la valorisation des ressources et le recyclage des déchets ménagers, commerciaux et industriels, le traitement des déchets organiques à travers le compostage, le traitement et le recyclage des déchets médicaux, des installations de technologie avancée de revalorisation des ressources (ARRT), une destruction sécurisée de produits, et des centres d'enfouissement dernière génération ou *smart cells®*.

Le gouvernement a annoncé une évolution politique significative visant à mettre un terme à l'épandage des matères organiques issues de déchets sur les terres agricoles et la suspension de leur utilisation dans le réaménagement des mines en Nouvelle-Galles-du-Sud. Cette mesure a eu un impact considérable sur le traitement des déchets municipaux dans cet État. Cette décision et son exécution immédiate ont eu des répercussions sur la capacité de SUEZ à satisfaire certaines obligations contractuelles, notamment la réduction des volumes mis en décharge. SUEZ a communiqué avec ses clients au sujet de cette décision et de son impact éventuel sur la prestation de services. Actuellement, SUEZ continue de traiter des matières organiques issues de déchets en mélange dans ses installations de Nouvelle-Galles-du-Sud et collabore avec les autorités compétentes, tout en exécutant ses propres analyses indépendantes pour appréhender et apprécier l'impact de cette décision gouvernementale.

Dans l'État de Victoria, SUEZ travaille aux côtés d'Australian Paper pour développer une installation de valorisation énergétique des déchets dans la vallée de Latrobe. Des avancées majeures ont été enregistrées en novembre 2018 par rapport à la réception des permis de travaux EPA. SUEZ et Australian Paper prépareront une réponse à un appel d'offres afin de sécuriser l'approvisionnement de l'usine de valorisation énergétique (650 000 tonnes annuelles) grâce aux déchets municipaux issus des municipalités de l'agglomération de Melbourne. Ce projet s'accompagne également d'une solution d'élimination à long terme pour remplacer le site de stockage de SUEZ à Hallam Road, qui devrait atteindre sa capacité maximale en 2024. Un centre de transfert de déchets serait construit pour permettre à SUEZ de continuer à recevoir des déchets et élargir sa présence dans la région du Sud-Est de Melbourne. Parallèlement, SUEZ a également remporté un appel d'offres avec un fabricant industriel de Sydney afin de développer une centrale de cogénération capable de traiter jusqu'à 250 000 tonnes par an de combustible alternatif pendant une période de 30 ans. L'étape de faisabilité du projet se conclura en 2019.

En 2018, SUEZ a réalisé une analyse d'impact environnemental et pris l'engagement vis-à-vis de la communauté de Kemps Creek, en Nouvelle-Galles-du-Sud afin de soutenir son projet d'agrandir le site de stockage d'Elizabeth Drive. La hauteur du site de stockage augmenterait de 15 mètres, avec une hausse de capacité de l'ordre de 5 millions de mètres cubes pour prolonger la durée de vie du site d'environ 6 ans. Le site devrait ainsi pouvoir faire face à l'augmentation prévue des déchets produits par la population croissante de Sydney, ainsi que des déchets de construction et de démolition issus de plusieurs grands projets d'infrastructures voisins. Le projet devrait être autorisé courant 2019.

En 2018, SUEZ a mis en service la nouvelle installation de traitement des sols pollués SUEZ Ventia sur le centre de stockage de SUEZ de Taylors Road (Victoria). Cette installation de traitement des sols pollués utilise un traitement par désorption thermique directe et des technologies de stabilisation pour traiter divers sols pollués afin de minimiser leur impact sur l'environnement et, lorsque c'est possible, générer un potentiel de réutilisation.

En 2018, SUEZ a remporté des contrats visant à fournir les services complets de gestion des déchets à d'importants clients dans le pays, notamment Westfield au niveau national. SUEZ s'est concentré sur les principaux marchés de l'alimentation et des boissons, ainsi que sur le secteur minier. Le Groupe a identifié cinq appels d'offres majeurs à cibler au cours des trois prochaines années. SUEZ affiche actuellement 45 grands comptes nationaux, dont sept représentent 50 % du chiffre d'affaires, avec une croissance anticipée de 6 % par an pour atteindre un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars australiens en 2020.

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 :

EN ITALIE

À travers sa filiale SUEZ Italia, basée à Milan, le Groupe détient des participations dans cinq sociétés d'eau et d'épuration des eaux usées en Toscane (Arezzo, Florence, Pise, Sienne, et 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.

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. En 2018, SUEZ a remporté son premier contrat opérationnel de gestion des eaux usées de l'aéroport d'Athènes.

EN EUROPE CENTRALE ET DANS LA COMMUNAUTÉ DES ETATS INDÉPENDANTS (CEI)

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 2018, SUEZ Polska est le numéro 2 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. Les contrats de Porec et Dubrovnik sont encore en développement tandis que le contrat d'Osijek a été interrompu ;
- en Serbie où à l'issue d'un appel d'offres international, le consortium formé de SUEZ et ITOCHU a été rejoint par le

gestionnaire de fonds d'investissement alternatifs Marguerite pour développer, dans la Ville de Belgrade, 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, SUEZ poursuit son implantation au travers du projet de traitement des sols pollués de Boyuk Shore, et d'un nouveau contrat de formation avec l'opérateur public en charge des services d'eau et d'assainissement Azersu (22 millions d'euros, démarrage en juillet 2018 pour 6 ans). Dans ce contexte, en juillet 2018, à l'occasion de la visite officielle et en présence des présidents Macron et Aliyev, Jean-Louis Chaussade, Directeur Général de SUEZ, a signé une lettre d'intention avec Gorkhmaz Huseynov, Directeur Général d'Azersu, portant sur la modernisation et la gestion de l'eau à Sumqayit.

SUEZ poursuit par ailleurs son développement en Europe de l'Est avec le gain en 2017, en consortium avec FCC – Aqualia, d'un contrat pour la ville de Bucarest en Roumanie, qui consiste a moderniser la station de traitement des eaux usées de Glina, et de construire une usine de traitement et valorisation énergétique des boues.

Dans cette région, SUEZ veut également développer son expertise en matière de nouveau projet d'économie circulaire. Ainsi, à l'occasion du Forum urbain de Moscou en 2018, SUEZ et Mosinzhproekt (MIP) contribuent à répondre conjointement aux enjeux de transformation urbaine et de l'économie circulaire de la mégalopole russe. Travaillant dans le cadre d'un protocole d'accord, le Groupe contribuera à cette stratégie en gérant pour 50 millions de mètres cubes de déchets de construction produits par les projets de transport urbain du Grand Moscou tout en faisant appel à des solutions numériques.

3.3.4 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* offre une proposition de valeur unique aux actionnaires car elle inclut des synergies commerciales, opérationnelles et techniques avec les activités historiques de SUEZ. L'équipe de WTS se donne comme ambition d'atteindre 200 millions d'euros de synergies d'ici 2022. La plupart sont liées à des offres combinées, de *cross-selling* et d'internalisation. En 2018, SUEZ a comptabilisé plus de 100 millions de dollars américains de synergies en terme de prise de commandes, en avance sur le plan.

En 2018, la contribution de WTS au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est établie à 2 396 millions d'euros. La *business unit* WTS regroupe environ 10 000 employés qui servent près de 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 2018

SUEZ fournira ses membranes de nanofiltration réduisant le sulfate de l'eau de mer et son système d'ultrafiltration horizontal ZeeWeed[1] 700B pour le projet Johan Castberg (anciennement Skrugard) situé à 100 kilomètres environ au Nord du champ de Snøhvit en mer de Barents. L'équipement devrait être livré début 2020 tandis que la première production de pétrole devrait avoir lieu en 2022. L'unité d'élimination des

(1) Marque déposée de SUEZ ; peut être déposée dans un ou plusieurs pays.

sulfates permettra à Statoil d'injecter de l'eau de mer avec une teneur en sulfate inférieure à moins de 20ppm et une teneur en oxygène inférieure à 20ppm. La capacité d'injection de l'unité d'élimination des sulfates sera de 1 188 mètres cubes par heure.

- **Une centrale au charbon de Pennsylvanie réalise des économies sur les coûts de mise à niveau et d'exploitation avec SUEZ Mobile Water**

  Cherchant à réduire ses coûts d'exploitation et son empreinte environnementale, la centrale électrique de Conemaugh à New Florence en Pennsylvanie utilise les solutions mobiles de SUEZ pour produire l'eau alimentant ses chaudières. En utilisant des unités mobiles de déminéralisation couplées au système InSight[1], la centrale au charbon permettra de réaliser 220 000 dollars américains d'économies sur les coûts d'exploitation annuels, de réduire la consommation de produits chimiques et d'optimiser la consommation d'eau, ce qui diminuera ensuite les quantités d'eaux usées déversées dans le fleuve Conemaugh.

- **SUEZ prévoit d'exploiter et d'assurer la maintenance de la station d'épuration pour Litehouse Inc., producteur de sauce salade**

  SUEZ a remporté un contrat pluri-annuel d'exploitation et de maintenance d'une nouvelle centrale d'épuration pour Litehouse Inc. à Lowell dans le Michigan. SUEZ fournira un opérateur sur site, les produits chimiques pour le traitement des eaux usées, une assistance technique 24h/24 et 7j/7 et utilisera également son système de gestion de la performance des actifs InSight[1] afin de garantir un fonctionnement de l'usine aux plus hauts niveaux de fiabilité, d'efficacité et de production. La nouvelle station d'épuration de Litehouse Inc. traitera 74 000 gallons d'eaux usées par jour en utilisant un traitement primaire, un bassin d'égalisation et un flottateur à air dissous. Une fois traitées, les eaux usées seront rejetées dans l'usine d'épuration de la ville de Lowell, une installation également exploitée par SUEZ.

- **MODEC sélectionne les membranes de nanofiltration de SUEZ réduisant le sulfate de l'eau de mer pour un projet pétrolier offshore au Brésil**

  Confronté à la nécessité d'éliminer le sulfate présent dans l'eau d'injection pour la production de pétrole offshore, MODEC a fait appel à SUEZ pour le remplacement intégral des membranes actuelles d'un navire de production, de stockage et de déchargement (FPSO) au Brésil. Pour ce projet, SUEZ fournira 1 000 membranes de nanofiltration réduisant le sulfate de l'eau de mer (SWSR) pour les navires FPSO de MODEC MV22 et MV24 déployés dans le bassin de Santos. En particulier, SUEZ fournira à MODEC des membranes SWSR-440 qui éliminent le sulfate afin de réduire considérablement le tartre et la corrosion dans le puits d'injection, qui détériorent les rendements d'extraction du pétrole en obstruant les puits. Basés dans l'immense région pré-salifère du Bassin de Santos, les navires FPSO MV22 et MV24 sont capables de traiter respectivement 100 000 et 150 000 barils de pétrole par jour.

- **La ville de Barrie en Ontario sélectionne la technologie de SUEZ pour respecter ses limites de phosphore dans les effluents d'eaux usées**

  Confrontée à la difficulté de respecter les limites totales strictes récemment imposées en matière d'effluents phosphoreux, la ville de Barrie en Ontario devait mettre à niveau son installation d'épuration. Dans le cadre d'un appel d'offres ouvert, SUEZ a été sélectionné pour fournir le système de bioréacteur à membrane (MBR). Cette usine sera l'une des plus grandes usines MBR du Canada. SUEZ apportera sa technologie MBR ZeeWeed 500D et assurera le support pour l'ingénierie et la mise en service sur site, afin d'aider la ville de Barrie à protéger l'environnement et le lac Simcoe, dans lequel l'usine rejette ses effluents après traitement.

- **SUEZ poursuit son développement à Taïwan avec un nouveau protocole d'accord industriel**

  SUEZ a signé avec Forest Water Environmental Engineering Co. Ltd. un contrat de service de 12 ans pour les membranes d'eaux usées industrielles dans le but d'accroître l'efficacité opérationnelle de l'usine et la qualité des eaux de rejet. Les deux parties ont également conclu un protocole d'accord pour une recherche conjointe d'opportunités commerciales à Taïwan afin de soulager la pression sur les sources d'eau naturelles de Taïwan et encourager une approche durable de l'utilisation de l'eau. Ce contrat de service long terme sur les bioréacteurs à membrane (MBR) pour le traitement d'eau usée industrielle, (premier du Groupe en Asie), vise à optimiser l'efficacité et les résultats du traitement de l'usine. Avec un système global de protection de la performance et la plate-forme InSight[1], le contrat permettra de réduire davantage les risques opérationnels et d'améliorer l'efficacité de l'usine, tout en garantissant la qualité des rejets après traitement.

6.5.6 Présentation des autres activités du Groupe

SUEZ Consulting

SUEZ Consulting, via sa filiale de conseil et d'ingénierie du Groupe, Safège, 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 2018, la contribution de SUEZ Consulting au chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est établie à 106,5 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 confirme encore en 2018 sa dynamique commerciale avec une prise de commandes record. Parmi les nombreux contrats conclus en 2018, des succès emblématiques :

- le Contrat Cadre 2018-2022 de l'Union européenne pour fournir une Assistance technique notamment dans les domaines des Infrastructures, de la Croissance durable et de l'Emploi ;
- au Myanmar, SUEZ Consulting supervise l'amélioration des services urbains de Rangoun, sous financement de la Banque Asiatique de Développement ;
- au Cambodge, SUEZ Consulting remporte son premier marché d'assainissement avec la maîtrise d'œuvre du développement

(1) Marque déposée de SUEZ ; peut être déposée dans un ou plusieurs pays.

du réseau d'eaux résiduaires de la ville de Siem Reap, sur fonds de la Banque Asiatique de Développement ;

au Sri Lanka, des études sur la station de pompage d'Ambathale ;

au Burkina Faso, SUEZ Consulting apporte une Assistance technique au Ministère de l'eau et de l'assainissement pour la mise en œuvre de la politique sectorielle de l'eau, sur financement de l'Union européenne ;

en Pologne, SUEZ Consulting s'est illustrée par des contrats majeurs en matière de transports, avec la supervision de la construction de la ligne de métro de Szczecin pour la Polish National Railways, et la conception – supervision de plusieurs liaisons sur la voie Express S19 ;

SUEZ Consulting poursuit son développement dans les domaines de l'énergie et du climat, avec la réalisation des études stratégiques de réduction de la vulnérabilité face au changement climatique du Cap en Afrique du Sud (Accord-Cadre pour l'initiative Villes et Changement climatique en Afrique subsaharienne – CICLIA), mais aussi à travers deux nouveaux Accords-Cadres remportés auprès de l'Agence Française de Développement : le programme ADAPT'ACTION, qui vise à accompagner les pays d'Afrique continentale et les États insulaires dans la mise en œuvre de l'Accord de Paris en matière d'adaptation au changement climatique, ainsi que l'Appui aux politiques de transition énergétique sur les 120 pays couverts par l'agence ; le schéma directeur de l'éclairage public de Kampala en Ouganda ; le schéma directeur Énergie de l'Eurométropole de Strasbourg ; le Plan de performance énergétique du futur Pôle Toulouse Euro Sud-Ouest (future Gare de Toulouse) pour Europolia (projet Efficacity) ;

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 renouvelant son contrat historique dans le Doubs ;

SUEZ Consulting remporte, auprès de clients parapublics historiques, de nouvelles prestations d'études et de maîtrise d'œuvre avec : l'assistance à maîtrise d'œuvre pour la construction du futur Atelier de Maintenance des Trains de la ligne 11 de la RATP, les Accords-Cadres d'études hydrauliques et environnementales pour les trois plates-formes d'Aéroports de Paris : Roissy, Orly et Le Bourget ; SUEZ Consulting développe son expertise en déconstruction en Île-de-France, avec la Maîtrise d'œuvre complète de démolition de six bâtiments de l'ancien Hôpital Saint Vincent de Paul pour la société Paris Batignolles Aménagement ;

auprès de clients privés, citons la Maîtrise d'œuvre des réseaux et voiries de l'extension du Parc Disneyland Paris, le Management Environnemental de l'élargissement de l'Autoroute A9 à Perpignan pour Vinci Autoroutes, la Maîtrise d'œuvre de conception, réalisation des travaux et de mise en service des installations de production et de distribution de chaleur de la Ville de Tours pour ENGIE ;

dans le secteur de l'aménagement et des transports : le port de Saint Leu à la Réunion ; les études d'insertion urbaine de la ligne 2 du Tramway de Tours, l'extension du Tramway de Bordeaux, et l'aménagement des pôles d'échanges multi-modaux de Marmande et du Teich ;

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 grands Accords-Cadres d'Ingénierie et/ou de maîtrise d'œuvre de travaux, avec en particulier la ville de Beauvais, la Communauté d'Agglomération Pays de Lérins, la Communauté urbaine du Grand Reims, ou encore le Syndicat Mixte de l'Eau et de l'Assainissement de Haute-Garonne,
- plusieurs schémas directeurs, dont les schémas directeurs Assainissement de Paris Terre d'Envol, de La Rochelle, de Grand Paris Seine & Oise, et de Saint-Martin (dans le cadre de la procédure d'urgence post IRMA) ; les schémas directeurs Eau Potable du Syndicat des Eaux Ouest Essonne et de la Communauté d'Agglomération du Provinois ; le schéma directeur Pluvial de Hyères,
- le renouvellement du marché à bons de commande avec le Syndicat Mixte des Eaux des Monts du Lyonnais et de la Basse Vallée du Gier,
- l'encadrement écologique des travaux d'extension du port de Port-la-Nouvelle.

Enfin, SUEZ Consulting a développé en 2018, en lien avec SUEZ, des solutions innovantes avec des partenaires de renom :

- le projet d'intrapreunariat Origins.earth propose une solution qui permet aux villes de suivre leurs émissions de CO_2 et d'accéder à la finance carbone. Présenté à la COP24, ce projet a été développé en partenariat avec l'Organisation météorologique mondiale et est soutenu par l'accélérateur européen EIT Climate-KIC. Il sera mis en œuvre à Paris en 2019,
- un projet pilote de « Safe City » en Région Parisienne, qui s'appuie sur le « City Information Modelling », dans le cadre d'un partenariat avec la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale.

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) REGLEMENTATION EUROPEENNE

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, notamment dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux – Directives 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 opérateur économique privé et une entité publique (pouvoir adjudicateur et/ou entité adjudicatrice). 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 (eau potable et assainissement) est exclu du champ d'application de cette Directive.

Les États Membres avaient jusqu'en avril 2016 pour procéder à la transposition de ces trois Directives. Cependant, certains États n'ont que très récemment transposé ces directives (Espagne, Slovénie, Autriche). La Commission mène aujourd'hui un dialogue avec une quinzaine d'Etats membres pour vérifier la conformité de leur droit national avec ces directives.

Il est prévu que la Commission examine les premiers effets de ces 3 Directives, notamment l'exclusion du secteur de l'eau de la Directive Concession, dans un rapport au Parlement européen et au Conseil dans le courant de l'année 2019. Un second point d'étape sur l'application de la Directive Concession se fera en 2021.

B) REGLEMENTATION FRANCAISE

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) RÉGLEMENTATION 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 termes 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 a procédé à une seconde évaluation de la mise en œuvre du Règlement REACH. Elle a également lancé une consultation publique sur l'articulation entre les législations sur les produits chimiques et les déchets, en vue d'une éventuelle nouvelle réglementation.

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 Énergie-Climat, qui s'appellera donc « Paquet Énergie-Climat 2030 ». Cet accord vise à rehausser les trois objectifs chiffrés adoptés en 2008 de la manière suivante : réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre d'au moins 40 % (par rapport aux niveaux de 1990), porter la part des énergies renouvelables à au moins 27 %, améliorer l'efficacité énergétique d'au moins 27 %.

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. L'objectif principal est de provoquer une remontée du prix du carbone à la tonne, en élargissant l'assiette des secteurs couverts ainsi qu'en diminuant le nombre global de quotas, notamment les quotas gratuits. Cette révision a été adoptée en février 2018 et est entrée en vigueur en avril 2018. Les États membres doivent la transposer en droit interne avant le 9 octobre 2019.

Le dispositif « Paquet Énergie-Climat 2030 » a été complété d'une proposition en novembre 2016 visant l'adoption d'un paquet « énergie propre ». La Directive « Performance énergétique des bâtiments » a été adoptée en mai 2018. Début décembre 2018, les Directives Efficacité énergétique (un objectif d'amélioration de 32,5 % de l'efficacité énergétique à l'horizon 2030), énergies renouvelables (un objectif de 32 % de renouvelables dans le mix énergétique européen à l'horizon 2030) et gouvernance ont été adoptées.

L'ensemble de ces objectifs s'inscrivent dans la perspective à plus long terme de la Stratégie vers une économie compétitive à faible intensité de carbone à l'horizon 2050, publiée le 28 novembre 2018 par la Commission.

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.

Loi ratifiant l'ordonnance relative à la modification des règles applicables à l'évaluation environnementale des projets, plans et programmes et l'ordonnance 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

L'ordonnance n° 2016-1058 du 3 août 2016, ratifié en mars 2018, 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.

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.

[illegible]

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.

[illegible]

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. A son entrée en vigueur le 1er janvier 2018, la taxe de protection de l'environnement a remplacé 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 sont 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, on observe 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. 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. En mai 2018, un projet de Réglement sur des normes minimales de qualité pour la réutilisation des eaux usées pour l'irrigation agricole a été publié par la Commission européenne avec deux principaux objectifs : encadrer cette pratique au niveau européen afin d'encourager son développement ; et sensibiliser le public à l'intérêt économique et environnemental de la pratique. Actuellement en cours de discussion au Parlement européen et au Conseil, l'avancement de ce projet de Règlement devrait subir un coup d'arrêt du fait des nombreux changements institutionnels à Bruxelles en 2019 et notamment les élections au Parlement européen en mai 2019.

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 sera en discussion à la fin de l'année 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 et suite à l'initiative citoyenne « Right2Water » ayant recueilli 1,8 million de signatures, la Commission européenne a publié une proposition de révision de la Directive 98/83/CE le 1er février 2018. Cette révision s'inscrit dans une approche basée sur les risques, et porte 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. Le projet de révision de la Commission vise également à plus de transparence vis-à-vis du public par la fourniture d'informations clés sur le fonctionnement et l'administration des services d'eau, ainsi que sur leur performance.

Actuellement en cours de discussion au Parlement européen et au Conseil, l'avancement de cette révision de la Directive eau potable devrait subir un coup d'arrêt du fait des nombreux changements institutionnels à Bruxelles en 2019 et notamment les élections au Parlement européen en mai 2019.

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 pourrait faire l'objet d'une proposition de révision en 2019 avec la Directive-cadre sur l'eau.

B. [illegible]

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.

Transfert de compétence « eau » et « assainissement »

Le transfert obligatoire des compétences « eau » et « assainissement » aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération, à compter du 1er janvier 2020, résulte de l'adoption de la loi NOTRe en 2015. La proposition de loi relative à la mise en œuvre du transfert des compétences eau et assainissement aux communautés de communes a été adoptée à l'Assemblée nationale en juillet 2018. Ce texte :

- donne la possibilité aux communes membres de communautés de communes qui n'auraient pas déjà transféré leurs compétences « eau » et « assainissement » de reporter le transfert de ces compétences au 1er janvier 2026 à la condition d'avoir l'accord, au plus tard le 1er juillet 2019, d'au moins 25 % des communes membres de la communauté de commune représentant au moins 20 % de la population ;
- inclut la gestion des eaux pluviales et du ruissellement dans les zones urbaines dans la compétence « assainissement » des communautés de communes (de manière facultative) et des communautés d'agglomération ;
- assouplit les règles de représentation/substitution : les communautés d'agglomération pourront, comme les communautés de communes, se substituer à leurs communes membres au sein d'un syndicat, même si ces syndicats s'étendent sur le territoire de deux EPCI à fiscalité propre seulement (et non plus de trois EPCI au moins) ;
- permet la création de régies uniques, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, pour la gestion de l'eau de l'assainissement ou de la gestion des eaux pluviales, à condition que les budgets correspondant à chacun de ces services publics demeurent strictement distincts (règle des budgets annexes conservée).

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 de 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.

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.

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, à promouvoir la transformation économique et industrielle, à économiser et recycler les ressources, à promouvoir les progrès de la science et de la technologie, à utiliser les mécanismes du marché et faire respecter la loi et les réglementations ; à renforcer la gestion et assurer la sécurité du milieu aquatique ; et à 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).

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 valorisation et de traitement des déchets sont soumis à des textes qui imposent aux industriels d'obtenir des autorisations auprès des autorités publiques pour pouvoir exploiter leurs sites. L'obtention de ces autorisations nécessite notamment la présentation d'études spécifiques d'impact sur l'environnement, la santé humaine et l'évaluation des risques relatifs à l'installation concernée. À titre d'exemple, 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.

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 (dit Paquet 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. Le Paquet déchets a été adopté en mai et publié en juin 2018 au Journal official de l'UE. Le délai de transposition en droit national est fixé à juillet 2020.

La première 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.

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 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 : 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 a été formellement adoptée en mai 2018 (la Directive a été publiée au JOUE le 30 mai 2018),

La nouvelle Directive revoit à la hausse les ambitions en termes de recyclage. Après avoir défini les déchets municipaux, elle vise un recyclage ou un réemploi de ces déchets de 55 % en 2025, 60 % en 2030 et 65 % en 2035. Concernant les déchets alimentaires, la Directive prévoit la mise en place d'une méthodologie d'ici à fin 2019 ainsi que des objectifs indicatifs de réduction de ces déchets de 30 % d'ici 2025 et 50 % d'ici 2030.

Elle prévoit une méthode de calcul avec deux points de mesure, ainsi que l'adoption d'un acte délégué sur les taux moyens de perte des centres de tri.

► 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).

Une version révisée de la Directive (directive 2018/850) a été adoptée le 30 mai 2018 dans le cadre du Paquet Économie circulaire. Elle fixe de nouveaux objectifs et notamment une réduction à 10 % des déchets municipaux enfouis d'ici à 2035 (et d'ici à 2040 pour les pays qui enfouissaient plus de 60 % de leurs déchets en 2013) a également été adopté.

► 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.

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.

La Directive a également été révisée dans le cadre du Paquet Économie circulaire en 2018. Les objectifs chiffrés ont ainsi été revus :

- 65 % de déchets d'emballages recyclés en 2025 et 70 % en 2030 ;
- les objectifs suivants doivent être atteints pour les matériaux contenus dans les déchets d'emballages : à horizon 2030, 55 % pour le plastique, 30 % pour le bois, 80 % pour les métaux ferreux, 60 % pour l'aluminium, 75 % pour le verre, 85 % pour le papier et le carton.

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 a été révisée en 2018 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, devraient être 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 termes 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 a été révisée en mai 2018 toujours 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 a été révisée en mai 2018

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. L'objectif premier est de permettre la circularité des éléments nutritifs. Un accord provisoire a été trouvé par les institutions européennes en décembre 2018.

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 devrait être terminée en 2019.

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 document et les meilleures techniques disponibles (MTD) qui lui sont associées sont en phase finale d'adoption (qui devrait intervenir au second semestre 2019).

Le BREF relatif au traitement des déchets est en cours de révision depuis 2013. Il concerne l'ensemble des installations de traitement des déchets non dangereux hors incinération. Son champ d'application recouvre le fonctionnement des installations d'incinération (notamment les émissions dans l'air et dans l'eau de ces installations).La décision d'exécution 2018/1147 de la Commission du 10 août 2018 établissant les conclusions sur les meilleures techniques disponibles MTD pour le traitement des déchets, au titre de la Directive 2010/75/UE du Parlement européen et du Conseil a été publiée au JOUE du 17 août 2018. Les installations visées par ces MTD ont 4 ans depuis la date de publication pour mettre en œuvre les MTD.

Stratégie plastique

Suite à la Stratégie de l'Union sur les matières plastiques, la Commission a proposé en mai 2018 une Directive relative à la réduction de l'incidence sur l'environnement de certains produits plastiques. Cette Directive cible les produits les plus présents sur les plages et dans les mers européennes. Un accord interinstitutionnel a été trouvé en décembre 2018 et contient des éléments positifs fortement impactant pour les activités R&V du Groupe en Europe. En effet, le texte de cette future Directive prévoit :

- un objectif contraignant de collecte de 90 % des bouteilles plastiques de boisson en 2029, avec étape intermédiaire à 77 % en 2025 ;

- 25 % de contenu recyclé obligatoire pour les bouteilles de boisson en PET en 2025 ;
- 30 % de contenu recyclé obligatoire pour toutes les bouteilles de boisson en plastique en 2030.

Elle devrait être définitivement adoptée au premier trimestre 2019 en vue d'une publication au *Journal officiel* de l'UE à l'été 2019.

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).

Feuille de route économie circulaire

Le Premier ministre, Edouard PHILIPPE a présenté le 23 avril 2018 la Feuille de route pour une économie circulaire (FREC), en mettant en exergue la nécessité de casser la logique de l'obsolescence programmée, de mieux trier nos déchets pour les recycler davantage, et faire de chaque consommateur un acteur de l'économie circulaire. Les 50 mesures pour une économie 100 % circulaire sont l'aboutissement d'une concertation qui a débuté le 24 octobre 2018. Sur 50 mesures annoncées, 37 visent directement les entreprises.

Les 5 objectifs de la FREC sont les suivants :

- 50 % de mise en décharge ;
- 100 % de plastiques recyclés ;
- - 30 % de consommation de ressources ;
- économiser 8 millions de tonnes de CO_2 supplémentaires chaque année grâce au recyclage des plastiques ;
- créer 300 000 emplois supplémentaires.

Les mesures proposées s'articulent autour de 4 axes :

- mieux produire (7 propositions) ;
- mieux consommer (9 propositions) ;
- mieux gérer nos déchets (24 propositions) ;
- mobiliser tous les acteurs (10 propositions).

Au-delà des nombreuses mesures portant sur les filières REP, l'une des principales mesures de la FREC est l'incitation à l'incorporation de plastiques recyclés dans les produits. Des mesures concernent également la mise en place de consignes ou encore la valorisation des déchets du BTP (refonte du diagnostic déchets notamment).

La fiscalité déchets est aussi concernée avec la proposition d'une nouvelle trajectoire de la TGAP déchets (stockage et incinération) ou encore une refonte de la TEOM afin que la tarification incitative soit plus facilement mise en place par les Collectivités.

Certaines dispositions de la FREC seront traduites en 2019 dans un projet de loi sur l'économie circulaire. Ce projet de texte visera également à transposer, dans le droit français, les directives européennes déchets qui viennent d'être révisées.

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 ».

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.

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 Déclaration de performance extra-financière – Politique du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale

Un cadre réglementaire transformé reposant sur la matérialité des informations non financières

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) a renforcé ces obligations en précisant la nature des informations que les entreprises doivent communiquer dans trois domaines :

- informations environnementales ;
- informations sociales ;
- informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable.

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 ;
- les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire et 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.

Avec l'ordonnance n° 2017-1280 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 modifiant les articles R. 225-104 à R. 225-105.2 du Code de commerce, la France a transposé la Directive européenne n° 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières, qui impose aux sociétés françaises cotées la publication d'une déclaration de performance extra-financière pour les exercices ouverts à compter du 1er septembre 2017. Cette transposition a été parachevée en novembre 2018 par une modification de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

En mettant l'accent sur les informations sociales, environnementales et sociétales (et pour les sociétés cotées les informations relatives à la lutte contre la corruption et au respect des Droits de l'homme) pertinentes au regard des principaux risques et enjeux identifiés par l'entreprise, ce nouveau dispositif, qui se substitue au dispositif mis en place par la Loi Grenelle II, privilégie une approche par la « matérialité » et la recherche de plus de pertinence et d'utilité des informations présentées pour les entreprises et leurs parties prenantes. Il permet également d'intégrer dans les obligations liées à la publication d'informations non financières les exigences de la loi sur le devoir de vigilance et de la loi Sapin II, tout en conservant celles liées à la loi relative à la Transition énergétique pour la croissance verte.

6.8.1 Modèle d'affaires du Groupe

Face à un marché de l'environnement en pleine mutation au regard des défis démographiques et climatiques, des nouvelles attentes de ses clients en matière de performance globale, et des exigences sociétales liées à une plus grande affirmation de la citoyenneté des entreprises, SUEZ accélère sa stratégie visant à faire de l'entreprise le leader de la gestion durable de la ressource. Son modèle d'affaires s'inscrit résolument dans les principes de l'économie circulaire. Le Groupe est désormais présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la ressource, de la conception, construction et exploitation des infrastructures d'eau ou de collecte, de tri et de valorisation des déchets jusqu'à la fourniture de solutions intégrées d'économie circulaire et de services environnementaux.

La chaîne de création de valeur liée aux activités du Groupe est présentée dans le chapitre 6.2. Sa stratégie et ses perspectives de croissance sont présentés dans le chapitre 6.3., son marché et sa position concurrentielle dans le chapitre 6.4.

La position d'acteur de premier plan de SUEZ dans le domaine des métiers de l'environnement comme son ambition de développement et de transformation de ses activités, dans un contexte caractérisé à la fois par une croissance des besoins en nouveaux services environnementaux et un contexte macro-économique encore incertain, ont conduit le Groupe a mettre en œuvre une gestion intégrée d'identification de ses principaux risques (chapitre 4.2) comme de ses opportunités (chapitres 6.2 à 6.4), déclinée dans les plans d'actions mis en œuvre aux différents niveaux du Groupe.

2 Politique de responsabilité environnementale, sociale et sociétale du Groupe

En 2015, SUEZ a conduit une importante consultation auprès des parties prenantes internes et externes, dans le cadre de la réalisation d'une étude de matérialité auprès de près de 5 000 personnes dans 49 pays. En cohérence avec le système de gestion intégrée des risques (chapitre 4.2), cette étude a permis de prioriser les enjeux extra-financiers du Groupe, et notamment :

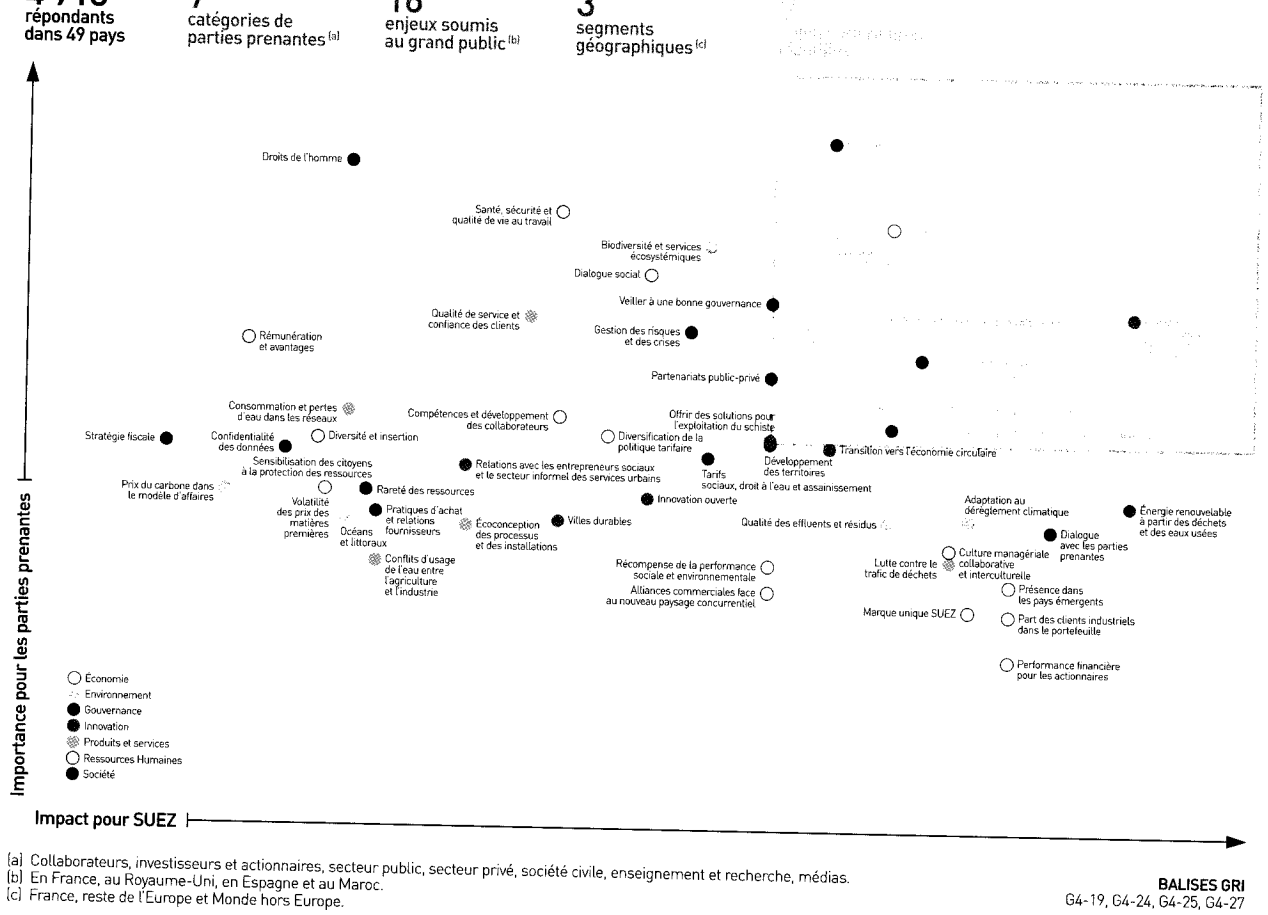
- 4 macro-enjeux prioritaires : être une entreprise collaborative, ouverte et responsable ; être leader de l'économie circulaire et bas-carbone ; accompagner avec des solutions concrètes la transition environnementale des clients ; contribuer au bien commun ;
- 17 engagements chiffrés au service de ces macro-enjeux.

Ces engagements constituent l'ossature de la Feuille de route Développement Durable 2017-2021. Succédant à celles de 2008-2012 et de 2012-2016, cette Feuille de route remplit deux fonctions :

- être un levier de la transformation du Groupe et un outil de son pilotage : les 17 engagements datés chiffrés sont assortis 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. Constituant un langage commun avec ses clients et l'ensemble des parties prenantes, l'agenda onusien est un cadre précieux pour SUEZ dans l'élaboration et le pilotage de sa stratégie.

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]

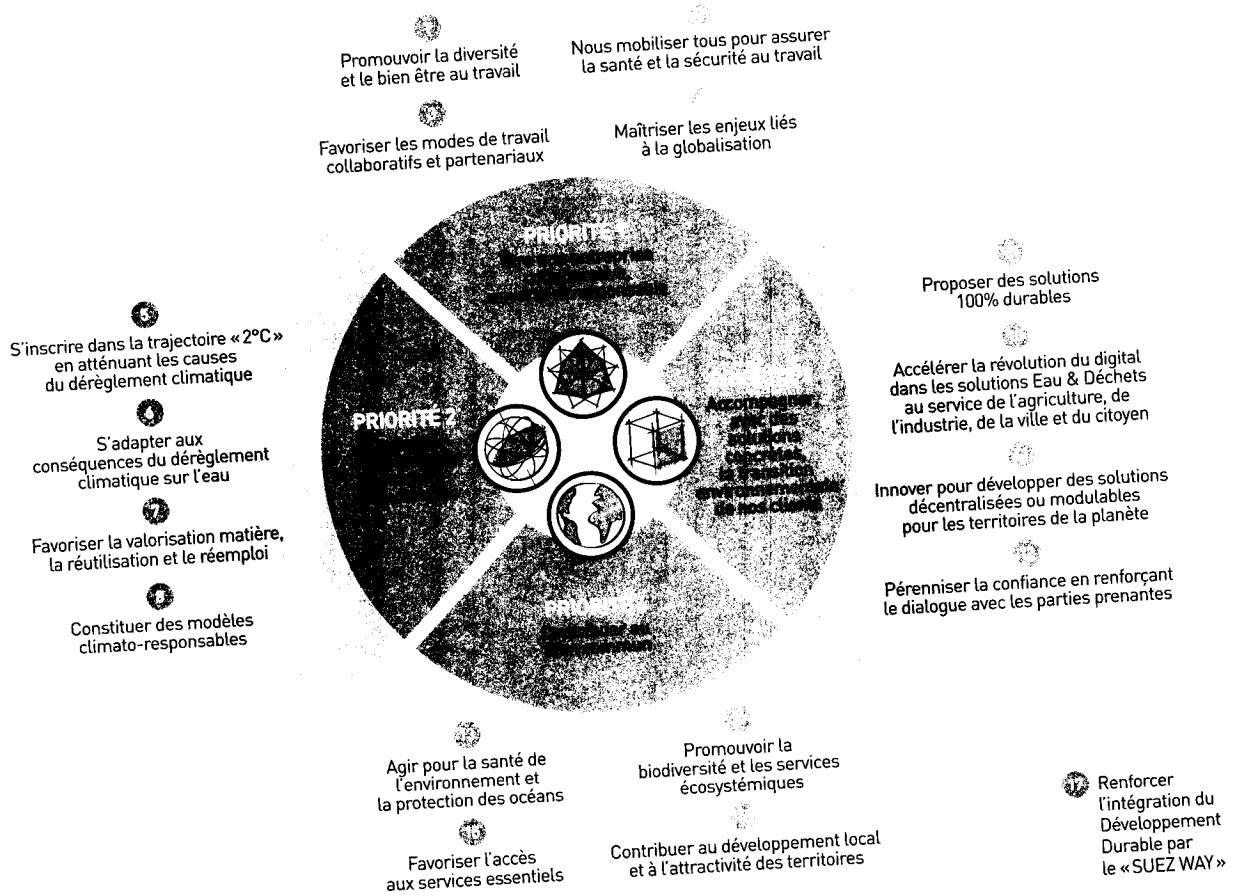


(a) Collaborateurs, investisseurs et actionnaires, secteur public, secteur privé, société civile, enseignement et recherche, médias.
(b) En France, au Royaume-Uni, en Espagne et au Maroc.
(c) France, reste de l'Europe et Monde hors Europe.

BALISES GRI
G4-19, G4-24, G4-25, G4-27

La 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. La Feuille de route a également été présentée et a fait l'objet d'une discussion spécifique avec les instances représentatives du personnel, dans le cadre du secrétariat du Comité de Groupe Européen. Déclinée dans l'ensemble des *business units* du Groupe, elle concerne l'ensemble de ses activités dans le monde et est au service de la révolution de la ressource.

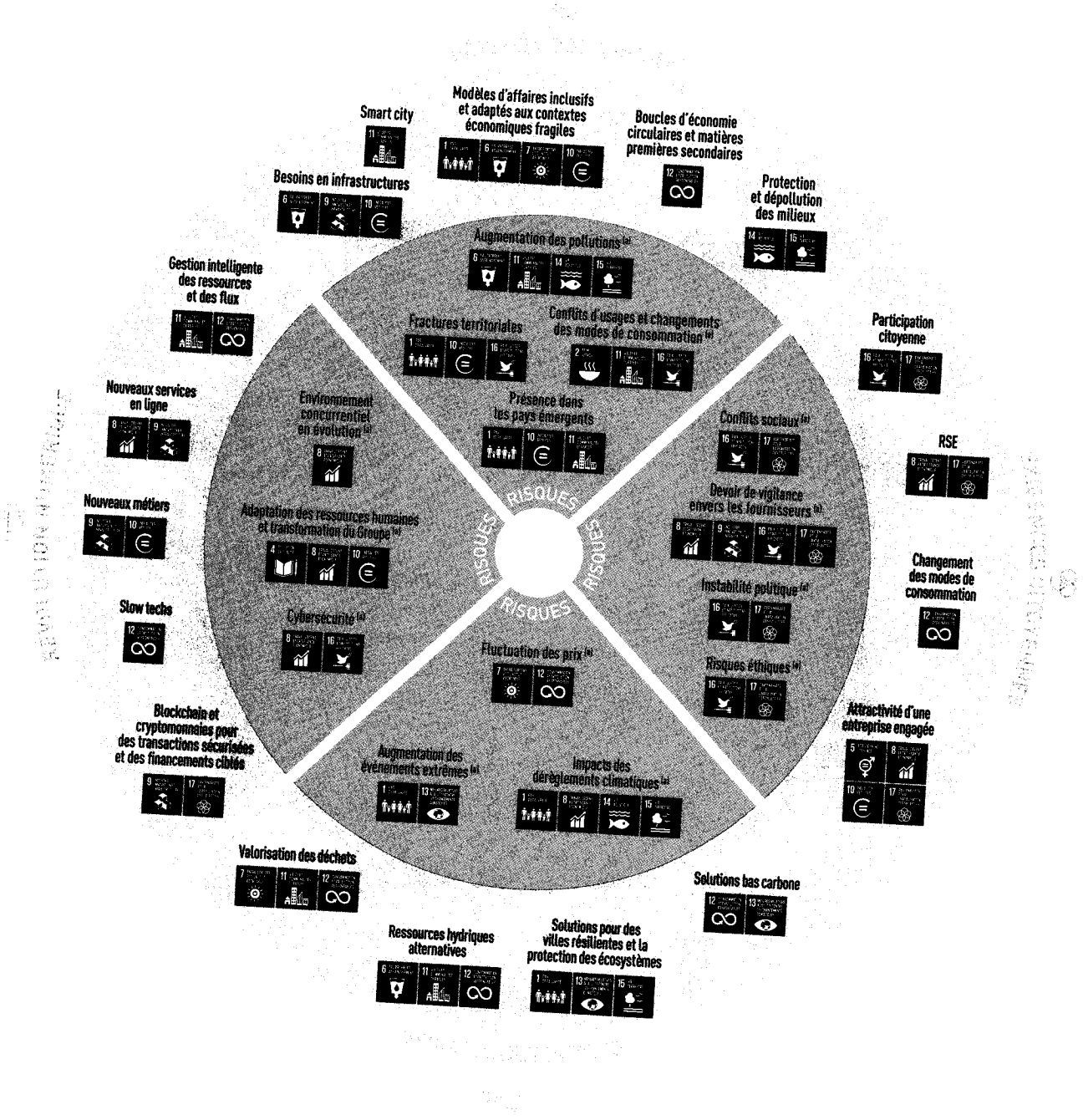
Comme pour les Feuilles de route précédentes, les engagements sont assortis d'indicateurs chiffrés de résultats ou de progrès. Leur état d'avancement fait l'objet d'une publication annuelle dans le rapport intégré du Groupe, d'une vérification par un tiers indépendant et d'une présentation annuelle devant le Comité Éthique et Développement Durable du Comité d'Administration.



En vue d'atteindre les objectifs fixés pour 2021, le pilotage de la Feuille de route s'appuie également sur :

- **Le suivi des tendances de long terme et des risques et opportunités induits :** SUEZ a identifié quatre défis majeurs du monde contemporain qui impactent ses activités et ses enjeux prioritaires : le défi démographique, l'urgence climatique, le basculement numérique et l'évolution des exigences citoyennes. Pour chacune de ces mégatendances, des risques et opportunités ont été identifiés puis analysés et sont gérés dans le cadre des principaux processus du Groupe, en particulier en matière de gestion des risques (section 4.2.1), d'éthique et de conformité (section 4.2.6), de Ressources Humaines (chapitre 17.1) et d'achats (section 6.8.2.2.6). Suite à l'application de la loi sur le devoir de vigilance et de la loi Sapin 2, la dimension RSE de ces processus a été renforcée, et est portée par la Direction du Développement durable et ses référents dans les filiales (section 6.8.2.2.6).

Risques et opportunités



Les risques marqués d'un (a) sont analysés, dans leurs impacts potentiels sur les résultats du Groupe, dans la partie 4.1 du Document de Référence [1].

(1) Augmentation des pollutions : voir 4.1.2 « Risques liés à la gestion des installations » ; Conflits d'usages et changements des modes de consommation : voir 4.1.1 « Exposition du Groupe aux changements de modes de consommation » et « Risques opérationnels » ; Présence dans les pays émergents : voir 4.1.2 « Risques liés à la présence dans un certain nombre de pays » ; Conflits sociaux : voir 4.1.2 « Risques de survenance de conflits sociaux » ; Instabilité politique : voir 4.1.1 « certaines activités du Groupe nécessitent des autorisations administratives qui peuvent être difficiles à obtenir ou à renouveler » et 4.1.2 « Risques de résiliations, non-renouvellements ou de modifications unilatérales de contrats conclus avec des collectivités publiques » et « Risques liés à la présence dans un certain nombre de pays » ; Devoir de vigilance envers les fournisseurs : voir 4.1.2 « Risques de responsabilité civile et environnementale », « Risques liés à la gestion des installations » et « Risques santé, sécurité, sûreté » ; Risques éthiques : voir 4.1.2 « Risques liés au non-respect des règles éthiques » ; Impacts des dérèglements climatiques : voir section 4.1.1 « Impact des conditions climatiques sur les résultats des activités eau du Groupe » et « Risques liés aux dérèglements climatiques » ; Augmentation des événements extrêmes : voir 4.1.2 « Risques liés aux catastrophes naturelles » ; Fluctuation des prix : voir 4.1.3 « Risques liés à la fluctuation de prix de certaines matières premières et de l'énergie » ; Environnement concurrentiel en évolution : voir 4.1.1 ; Adaptation des Ressources Humaines et transformation du Groupe : voir 4.1.2 « Risques liés à la gestion des Ressources Humaines » et « Risque lié à la transformation du Groupe » ; Cybersécurité : voir 4.1.2 « Risques liés aux systèmes d'information ».

- **La mise à jour de la matérialité des enjeux :** Pour piloter l'avancement de la Feuille de route au plus près des attentes sociétales, SUEZ mesure régulièrement sa réputation auprès du grand public et des parties prenantes, et renouvelle périodiquement son analyse de matérialité. En 2018, SUEZ a testé l'importance de ses différents engagements auprès de ses clients et prospects, publics et privés, de ses collaborateurs, et de citoyens, dans ses principaux marchés, soit près de 2 000 personnes interrogées. L'étude montre que la citoyenneté et la gouvernance sont des marqueurs essentiels de la réputation de SUEZ, globalement mieux perçus que la moyenne des *utilities*, selon le référentiel international du Reputation Institute. Les engagements jugés prioritaires dans le cadre de la Feuille de route 2017-2021 portent sur la santé et la sécurité des collaborateurs, l'économie circulaire, le développement de solutions 100 % durables, la protection de la santé de l'environnement et des océans et l'adaptation aux conséquences du changement climatique sur l'eau.
- **La veille des dilemmes et controverses** qui s'expriment dans la société, sur les territoires sur lesquels le Groupe est présent, incluse dans le compte rendu du plan de vigilance (section 6.8.2.2.7). Conscient que sa réputation est un capital précieux, SUEZ déploie, depuis plus de 10 ans, une politique volontariste de dialogue, à toutes les échelles pertinentes, afin de piloter sa performance globale. Convaincu que ce dialogue est vital dans un contexte de transition, environnementale mais aussi démographique et numérique, SUEZ est à l'origine de standards communs comme les principes de l'OCDE pour la gouvernance de l'eau ou ceux du Comité 21 pour un dialogue constructif des entreprises avec les parties prenantes. SUEZ consulte annuellement experts et parties prenantes, sous l'égide d'un tiers garant, pour traiter collectivement les dilemmes rencontrés.

La synthèse de ces études et des échanges avec les parties prenantes conduit à retenir les enjeux suivants, entendus comme les plus « saillants » au titre de la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe :

- Enjeux environnementaux
  - gestion environnementale, incluant notamment la maîtrise des risques environnementaux et industriels, la réduction des nuisances environnementales et la protection de la biodiversité ;
  - sécurisation de l'approvisionnement en eau face aux risques liés aux dérèglements climatiques ;
  - lutte contre le changement climatique par une amélioration continue du « profil carbone » du Groupe ;
  - gestion optimisée de l'eau et des déchets dans une logique d'économie circulaire.
- Enjeux sociaux et sociétaux
  - contribution sociale et sociétale de l'activité du Groupe : promotion de la diversité, du dialogue social et de la coopération ; optimisation de l'empreinte socio-économique du Groupe et développement de solutions adaptées aux besoins de tous les territoires ;
  - promotion des droits humains sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe, incluant notamment la protection des données personnelles et la maîtrise du risque santé-sécurité ;
  - lutte contre la corruption.

6.8.2.1 Description des principaux enjeux identifiés

6.8.2.1.1 GESTION ENVIRONNEMENTALE

Gestion des risques environnementaux et industriels

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 qu'avec 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.

Protection de la biodiversité et des écosystèmes

La biodiversité est à la fois pour SUEZ :

- un capital naturel, à l'amont de la chaîne de valeur du Groupe ;
- une ressource impactée par les infrastructures qu'il gère (réseaux, usines, centres de stockage des déchets, ...) ;
- une ressource préservée par la contribution des activités du Groupe à la protection du capital naturel (réservoirs de biodiversité, corridors écologiques, épuration des eaux usées, zones humides artificielles, ...).

Cette étroite dépendance entre les activités du Groupe et la biodiversité implique en tout premier lieu de mesurer et de réduire les impacts potentiels de son activité sur les écosystèmes. La préservation de la qualité des ressources en eau liée à la suppression des impacts pour les sols des installations de stockage de déchets ou à l'amélioration des process d'assainissement des eaux usées permet ainsi d'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 de conserver une bonne capacité d'épuration des écosystèmes en aval. Par ailleurs, la limitation des impacts des rejets en mer issus des usines de dessalement est l'un des sujets traités en priorité dès la phase de conception des ouvrages.

Au-delà de cet objectif de performance opérationnelle, SUEZ a pour ambition de contribuer en tant qu'acteur territorial à protéger et restaurer la biodiversité terrestre, aquatique et marine/littorale en mettant en œuvre des plans d'actions visant à transformer en réservoirs de biodiversité les sites gérés par le Groupe pour les collectivités et les industriels, mais plus généralement en leur proposant des solutions adaptées à leurs propres engagements dans ce domaine. Le Groupe propose ainsi à ses clients la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature, comme les zones humides artificielles contribuant simultanément à l'amélioration du fonctionnement des écosystèmes et à l'élimination des micropolluants, des outils d'aide à la décision en matière de stratégie biodiversité ou des plans d'actions dédiés comme pour la lutte contre les espèces exotiques envahissantes.

Par ailleurs, l'activité du Groupe n'impose pas d'autres mesures particulières pour le respect du bien-être animal que celles décrites précédemment.

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.

La Direction du Développement Durable du Groupe supervise l'identification et l'évaluation des risques liés aux dérèglements climatiques, y compris les risques à long terme (supérieurs à 5 ans). Le suivi s'effectue grâce à des outils de détection des risques physiques (*i.e. Aqueduct, Water Risk Filter*) ainsi qu'à une veille règlementaire visant à évaluer l'impact des règlementations climat sur les activités du Groupe. Lorsqu'un risque est identifié, il est signalé à la Direction des Risques et des Investissements, qui en supervise l'inclusion dans la revue annuelle des risques (section 4.2.1). Il convient de noter que la Direction du Développement Durable est également chargée d'identifier et d'évaluer les tendances et les besoins du marché liés au changement climatique et de les transmettre au service approprié du Groupe lorsque cela représente une opportunité de développement commercial.

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 Paquet Climat Énergie et le Cadre européen pour le Climat et l'Énergie adoptés par le Conseil européen le 23 octobre 2014 a fixé 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 avance sur la trajectoire initialement prévue, l'UE a adopté le « Paquet Énergie Propre » en octobre 2018 qui vise à atteindre une part de 32 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de l'UE d'ici 2030 et à augmenter de 32,5 % les gains d'efficacité énergétique. La révision à la hausse de ces objectifs devrait conduire à des réductions d'émissions plus marquées que celles qui étaient escomptées : de l'ordre de 45 % d'ici 2030 par rapport à 1990, au lieu de 40 %. En mars 2018, l'UE a adopté la version révisée de la directive relative au SEQE (système d'échange de quotas d'émission) qui s'appliquera pour la période 2021-2030 pour atteindre l'objectif de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre. Les secteurs couverts par le SEQE devront réduire leurs émissions de 43 % par rapport aux niveaux de 2005. La Commission européenne a publié le 28 novembre 2018 un projet de stratégie énergie-climat à long terme pour l'Europe, appelant à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

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.

Conformément à la loi relative à la transition énergétique, le Président de la République a présenté en novembre 2018 la Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) ainsi que la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE).

La SNBC définit des objectifs de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre à court et moyen terme et servira de Feuille de route à la France pour conduire la politique d'atténuation du changement climatique visant à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. La PPE fixe les priorités d'action dans le domaine de l'énergie pour la décennie à venir, notamment dans les domaines de la sécurité d'approvisionnement, de la baisse de la consommation d'énergie d'origine fossile, de la diversification du mix énergétique, du développement équilibré des réseaux, de la préservation du pouvoir d'achat des consommateurs et de la compétitivité des entreprises, et de l'évaluation des besoins de compétences professionnelles dans le domaine de l'énergie et des formations adaptées.

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), devenu depuis la Déclaration de Performance Extra financière, 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.

Dans plusieurs autres pays d'activités du Groupe, des règlementations nationales sont en cours de création afin de transposer les objectifs contenus dans l'Accord de Paris, notamment en Espagne où une loi sur le changement climatique devrait voir le jour en 2019.

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* (section 6.8.2.2.2).

La publication en novembre 2018, peu avant la COP24, du rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire a souligné l'urgence de l'accélération de la mobilisation des acteurs étatiques et non étatiques : il démontre en effet qu'un réchauffement de 2°C impliquerait une augmentation des risques climatiques considérablement plus importante qu'une hausse moyenne des températures limitée à 1,5°C, notamment une augmentation du stress hydrique jusqu'à 50 % plus importante (de 184 à 270 millions de personnes supplémentaires touchées).

En décembre 2018, la COP24 en Pologne a permis d'aboutir à la publication du « Paquet de Katowice », un ensemble de règles de mise en œuvre de l'Accord de Paris. Elle a cependant échoué à acter une révision à la hausse des engagements des États, dont la trajectoire consolidée conduirait actuellement à une augmentation des températures de plus de 3 degrés d'ici la fin du siècle selon la communauté scientifique internationale. Les discussions sur le niveau d'ambition ainsi que la négociation de certains aspects clés de l'Accord de Paris comme le rôle des marchés d'émission seront de nouveau à l'ordre du jour lors de la prochaine COP qui se tiendra au Chili en décembre 2019.

Enfin, la Banque Mondiale a annoncé à l'occasion de la COP24 la mobilisation de 200 milliards de dollars américains de financement entre 2021 et 2025 pour aider les pays en développement face au changement climatique.

Pour répondre à cette évolution de la règlementation sur la lutte contre le changement climatique et atténuer les risques liés à l'augmentation du prix du carbone dans ses différents pays d'activité, le Groupe s'est doté dès 2015 d'objectifs datés et chiffrés de réduction de ses émissions de Gaz à Effet de Serre. Ces objectifs sont mis en œuvre dans l'ensemble des *business units* du Groupe dans le cadre de la déclinaison de la Feuille de route de Développement Durable.

De plus, l'évolution de la règlementation représente une source d'opportunités pour le développement de solutions d'économie circulaire, comme la valorisation énergétique et matière des déchets et des eaux usées ou l'optimisation de la performance énergétique des installations. Les objectifs pris par les États dans le cadre de leurs contributions déterminées au niveau national (« INDC ») à l'Accord de Paris, par les municipalités et par les industriels – respectivement 9378 villes et 2431 entreprises selon la Plateforme NAZCA des Nations Unies – permettent au Groupe d'identifier des opportunités de développement commercial pour ses solutions bas-carbone. Dans les pays émergents, les cibles de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre permettent au Groupe de promouvoir la transformation du modèle de gestion des déchets de l'élimination à la valorisation. Ces nouvelles méthodes de traitement s'alignent clairement avec les priorités énoncées par les gouvernements et génèrent de nombreux avantages connexes comme l'amélioration de la salubrité et de la qualité de vie dans les villes.

6.1.1.2 LES ENJEUX DE LA GESTION DE L'EAU ET DES DÉCHETS

La gestion des déchets et des eaux usées est au cœur du modèle d'affaires de SUEZ. Le cadre règlementaire relatif à ces activités est aujourd'hui en pleine mutation dans les principaux pays d'opération du Groupe (section 6.7.1.2). En Europe, les États se dotent progressivement de règlementations d'économie circulaire visant à réduire, réutiliser et recycler les déchets sous l'impulsion du Paquet Économie Circulaire de la Commission Européenne. De plus, le marché international du recyclage est soumis à de fortes transformations en raison de l'interdiction progressive de certains types d'emballages comme les plastiques à usage unique, la variation des prix des matières premières secondaires ou encore l'arrêt des importations de déchets par la Chine. Ces évolutions règlementaires et géopolitiques représentent pour SUEZ une opportunité de faire migrer ses méthodes traditionnelles de gestion des déchets et des eaux usées vers 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.

Le modèle de l'économie circulaire est plus communément associé aux matériaux ; et pourtant, il vise également à optimiser l'utilisation de l'eau et à en multiplier ses usages.

L'économie d'eau, chez le consommateur ou dans les réseaux en est la première étape : les technologies *smart* permettent désormais d'en affiner le pilotage et de mieux lier performance environnementale et économique en mesurant puis adaptant, par exemple, les niveaux de production et de consommation aux tranches tarifaires énergétiques.

La seconde étape est la transformation en profondeur des stations d'épuration : inscrites par nature dans la logique du « grand cycle » de l'eau, elles participent désormais au « petit cycle » des boucles d'économie circulaire locales. Ainsi la station du comté de West Basin, près de Los Angeles, produit un « mix hydraulique » de plusieurs types d'eau pour différents usages (eaux industrielles, eaux de process pour les raffineries, usages municipaux, agriculture et recharge de nappes).

La troisième étape sera la mutation des stations d'épuration en usines-ressources, capables de réutiliser 100 % des eaux usées traitées mais aussi de valoriser 100 % des sous-produits du processus d'épuration : valorisation énergétique des biodéchets, transformation des boues en compost, voire extraction du phosphore.

6.8.2.1 [illegible]

En tant qu'entreprise mondiale de services à l'environnement, SUEZ développe et diffuse des solutions, technologiques et sociales, pour le développement des territoires. Pour être à la fois acceptables et performantes, ces solutions doivent prendre en compte les particularités des territoires auxquelles elles s'adressent mais aussi les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Dans un contexte de transitions démographique, environnementale et numérique, caractérisé par des tensions sociales partout dans le monde, SUEZ considère la contribution sociétale de l'entreprise comme un enjeu prioritaire. Les enquêtes internes et externes montrent que la citoyenneté est un critère clef, tant pour attirer et fidéliser les talents, que pour satisfaire les attentes des clients publics et industriels. Sur cette dimension comme de manière globale, l'étude 2018 du Reputation Institute montre que SUEZ est mieux perçue dans l'opinion publique mondiale que le secteur des *utilities* en général.

À ce titre, SUEZ entend :

- être le miroir de la société et promouvoir la diversité, le dialogue social et la coopération ;
- inventer des solutions pour tous les territoires et tous leurs habitants, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies ;
- partager la valeur qu'il créée avec les acteurs des territoires, notamment à travers sa politique achats et son effort de mécénat.

6.8.2.1 [illegible]

Parce qu'il gère des biens communs, dans des contextes économiques et politiques parfois tendus, en s'appuyant sur plus de 126 500 fournisseurs à travers le monde, SUEZ est régulièrement confronté à des situations mettant en jeu la protection des droits humains. En tant que grande entreprise présente partout dans le monde, SUEZ est vigilant sur le respect des Droits de l'homme, par ses collaborateurs et ses partenaires d'affaires.

Rendant compte, dans la section 6.8.2.2.6, de la mise en œuvre en 2018 de son plan de vigilance, au titre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, SUEZ se concentre, pour l'exercice 2018, sur deux enjeux « saillants », au sens de la Déclaration de Performance Extra-Financière, que sont la protection des données personnelles et la maîtrise du risque santé-sécurité, en particulier du risque d'accident de la circulation et de collision véhicule-piéton, pour les collaborateurs du Groupe et ses sous-traitants.

6.8.2.1 [illegible]

SUEZ a fait de l'éthique un axe indispensable d'amélioration de sa performance globale, autour des principes fondamentaux que sont la conformité aux lois et réglementations, l'intégrité, la loyauté et l'honnêteté, et le respect d'autrui. Le respect de ces principes est essentiel dans toutes les activités du Groupe, tant dans les rapports internes entre collaborateurs que dans les relations avec les clients, les fournisseurs et toutes les parties prenantes externes. SUEZ attend de ses collaborateurs comme de l'ensemble des acteurs de son environnement qu'ils agissent en accord avec ces principes d'éthique, en toutes circonstances et quels que soient leur métier, leur pays d'implantation, leur niveau de responsabilité et leurs interlocuteurs.

Le Groupe applique ainsi un principe de « tolérance zéro », rappelé dans sa Charte éthique, vis-à-vis de tout acte pouvant être assimilé à une tentative de corruption active ou passive dans le cadre de ses relations commerciales : ces actes sont interdits dans toutes relations avec les clients et leurs conseillers techniques, ainsi qu'avec les concurrents, les partenaires, les fournisseurs et les sous-traitants.

6.8.2.2 Politiques et plans d'actions associés aux principaux enjeux identifiés

6.8.2.2.1 [illegible]

SUEZ met en œuvre une démarche qui vise à améliorer la gestion opérationnelle de ses installations et à minimiser les impacts des activités du Groupe sur les milieux naturels. En outre, le respect

des réglementations locales, régionales et nationales ainsi que des dispositions inscrites dans le Plan de Vigilance du Groupe 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 les aider à 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 ;
- il garantit la santé et la sécurité de ses collaborateurs et de ses sous-traitants au niveau de ses installations ;
- il porte une attention particulière à la qualité de l'eau potable produite et distribuée à ses clients finaux afin d'éviter tout risque de contamination.

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) ou encore 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, d'assurer la mise en œuvre du Plan de Vigilance 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 par les BUs, consolidés 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 2018 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 définition des indicateurs collectés afin de les aligner sur le suivi des engagements de la nouvelle Feuille de route.

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, SO_x, 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 47 UVE (Unités de Valorisation Énergétique) gérées par SUEZ dans le monde.

En 2018, le taux moyen d'émissions de NO_x et SO_x par tonne de déchets non dangereux incinérée était respectivement de 660 g/t et de 51 g/t.

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.

Protection de la biodiversité et des écosystèmes : développer les solutions fondées sur la nature

L'engagement du Groupe pour la protection et la valorisation de la biodiversité figure depuis 2008 dans ses Feuilles de route 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 « 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.

En France, les plans d'engagement de SUEZ pour la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) ont été reconnus dès 2014 par le Ministère français de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie.

En juillet 2018, les engagements du Groupe ont été réaffirmés et prolongés par son adhésion à l'initiative Act4Nature, regroupant 65 grandes entreprises françaises associées à des réseaux d'entreprises (Entreprises pour l'Environnement, Afep, MEDEF, C3D, ...), des partenaires scientifiques (Agence Française pour la Biodiversité, MNHN, OREE, ...) et des ONG environnementales.

Les principaux engagements pris dans ce cadre par SUEZ sont les suivants :

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, Ligue de protection des oiseaux...). SUEZ a renouvelé en 2017 pour une durée de 4 ans son partenariat d'études et de recherche avec le Muséum National d'Histoire Naturelle (MNHN), visant notamment à poursuivre la caractérisation des enjeux associés à la biodiversité sur les sites gérés par SUEZ en France, à 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 déjà utilisé sur une soixantaine de sites en France.

En 2018, 34 % des sites à enjeux prioritaires gérés par le Groupe dans le monde étaient couverts par un plan d'actions biodiversité.

SUEZ s'engage notamment à mettre son expertise au service de la mise en œuvre, dans les territoires, de nouvelles approches intégrées de gestion de l'eau et des déchets limitant notamment les flux de macro- et micro-plastiques déversés dans les cours d'eau et en zones littorales.

SUEZ s'est ainsi engagé dans une politique de partenariats avec la Commission Océanographique Internationale de l'UNESCO et des ONG spécialisées sur la biodiversité marine et a lancé un programme interne de R&D sur le sujet.

En complément de son partenariat avec le MNHN, SUEZ s'est engagé dans un programme d'accompagnement de thèses CIFRE dédiées à la biodiversité : après avoir codirigé une thèse doctorale portant sur l'intégration de la biodiversité dans la comptabilité environnementale, le Groupe accompagne une thèse pilotée par OREE sur le rôle des services écosystémiques dans la valorisation du foncier. Un module e-learning de sensibilisation à la biodiversité a également été déployé en 2018 dans l'ensemble des *business units* du Groupe.

Enfin, la filiale Eau Espagne de SUEZ a été récompensée en novembre 2018 par le prix *European Business Awards for the Environment* de la Commission Européenne pour son programme BiObserva d'engagement de ses salariés dans la protection de la biodiversité.

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.

Les efforts de formation en matière de protection de l'environnement ont également été poursuivis. 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 a été refondu au 1er semestre 2018 afin de permettre 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 17.1.3.

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.

Dépenses liées à la protection de l'environnement

De 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	
Provision pour reconstitution de sites courantes et non courantes	535,4 M€
Provisions pour risques environnementaux	17,3 M€
Provisions pour démantèlement d'installations non nucléaires	11,6 M€

6.8.2.2.2 SÉCURISATION DE L'APPROVISIONNEMENT EN EAU : GARANTIR LA DISPONIBILITÉ ET LA QUALITÉ DES RESSOURCES HYDRIQUES ET DE L'EAU DISTRIBUÉE

L'adaptation aux conséquences du changement climatique sur la disponibilité des ressources en eau

Dans un contexte de changement climatique accéléré, la préservation de la ressource en eau est 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 :

- « Économiser l'équivalent de la consommation d'eau d'une ville de 2 millions d'habitants »

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.

La contribution du Groupe à l'optimisation de la gestion des ressources existantes est assurée 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 des 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 2018, 4,1 millions de compteurs intelligents étaient installés chez les clients « eau » de SUEZ, représentant une croissance de 5 % par rapport à 2017. 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).

La prévention est aussi importante que l'adaptation : SUEZ développe des outils prédictifs de prévention du risque inondation pour les collectivités, quelle que soit leur taille.

Dans certaines régions, le Groupe doit s'adapter aux conséquences du changement climatique sur le fonctionnement de ses installations. Au Chili, le rehaussement de l'isotherme 0 degré dans les Andes provoque une augmentation en fréquence et en intensité des épisodes de turbidité de la rivière Mapocho susceptibles d'altérer la capacité de production d'eau potable dans la ville de Santiago. Pour faire face à ces événements climatiques extrêmes, le Groupe investit dans des infrastructures permettant d'augmenter l'autonomie des installations jusqu'à 48 heures et assurer la continuité du service.

Dans les pays les plus vulnérables au changement climatique (notamment en Europe du Sud, au Moyen-Orient ou en Australie), le Groupe propose à ses clients des solutions de dessalement d'eau de mer, permettant d'assurer la disponibilité de l'eau potable dans des zones ne disposant pas de ressources en quantité suffisantes ou en proie à des épisodes de sécheresses répétées. Face à la demande croissante des pays concernés, le Groupe s'est doté d'un objectif de multiplication par 3 de mise à disposition d'eaux alternatives d'ici 2030, qui

inclut la capacité de production d'eau potable à partir d'eau de mer (section 6.8.2.2.4).

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 51 entreprises, présentes sur les cinq continents et totalisant 860 milliards de dollars américains de chiffre d'affaires.

Eau distribuée : un impératif de qualité au service de la protection des consommateurs finaux

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.

Le Groupe consolide annuellement dans son rapport Qualité Eau les informations relatives à la performance de ses contrats en matière de qualité des eaux produites et des eaux distribuées, ce qui permet notamment d'assurer le suivi des plans d'actions copilotés par la Direction Technique Eau du Groupe et les *business units* visant à supprimer totalement les risques de survenance de non conformités ou de dépassements de seuils de qualité.

SUEZ évalue la qualité de l'eau potable produite et/ou distribuée par ses entités selon 21 paramètres bactériologiques et physico-chimiques issus de la Directive européenne n° 98/83/CE du 3 novembre 1998 concernant les eaux destinées à la consommation humaine. Conformément aux principes de la Directive, les dépassements de limites de qualité sont qualifiés de non-conformités s'ils portent sur des paramètres à caractère sanitaire, ou de simples dépassements si ces paramètres sont uniquement des références de qualité mesurant un niveau de performance opérationnelle. La consolidation des non-conformités analytiques se fait sur la base des populations desservies, en prenant en compte en cas de non-conformité la totalité de la population de l'unité de distribution, ce qui représente un majorant par rapport à la population effectivement concernée.

Sur cette base, la conformité des eaux produites et distribuées par le Groupe était de 99,7 % en 2017.

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.

Agir en faveur de la protection des océans

SUEZ est mobilisé dans la protection des océans qui passe par la réduction de la pollution terrestre essentiellement causée par les plastiques. L'enjeu est autant comportemental que technologique : le Groupe mobilise, en partenariat avec les ONG, ses collaborateurs et les citoyens pour éviter et réduire les rejets de plastiques en mer et généralise la proposition de solutions de traitement des micro-plastiques dans les eaux usées.

En 2017, la Direction Générale a participé à la première conférence mondiale des Nations Unies sur les océans à New York. Lors de cette journée, le Groupe a lancé une campagne de mobilisation mondiale auprès de ses collaborateurs pour organiser des collectes de déchets plastiques sur les littoraux et les bassins versants. Intitulée #SUEZ4ocean, elle vise à réunir sur une carte interactive l'ensemble des initiatives menées localement pour diminuer, en amont, la pollution du littoral et des milieux marins.

En 2019, le Groupe a rejoint l'*Alliance to End Plastic Waste* du WBCSD afin de renforcer son engagement dans la lutte contre la pollution marine aux côtés des industriels de la chimie et de la grande consommation (section 6.8.2.2.4).

6.8.2.3 LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE : AGIR POUR LES EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE

Les engagements climat du Groupe

Les engagements pour le climat de la Feuille de route, 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 et à promouvoir le modèle de l'économie circulaire permettant structurellement de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre et de protéger les ressources. Selon une étude de *Material Economics*, la valorisation des 4 matériaux les plus carbone-intensifs (métal, plastiques, aluminium et ciment) pourraient permettre de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre mondiales de 3,6 milliards de tonnes par an d'ici 2050.

Les objectifs climat de SUEZ consistent à réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre liées aux activités opérationnelles du Groupe ainsi que celles de ses clients municipalités et industriels. Ils se déclinent de la manière suivante :

► **« Réduire de plus de 30 % les émissions de GES sur l'ensemble du périmètre d'activité en 2030 »**

L'objectif de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre du Groupe de 30 % d'ici 2030 est en ligne avec l'objectif défini par le Groupe intergouvernemental d'experts pour le climat (GIEC), 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. Le Groupe dispose également d'un objectif de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre de 10 % à court-terme (2021) dont l'avancement a dépassé 50 % dès 2017.

Pour réduire ses émissions de Gaz à Effet de Serre, le Groupe a identifié plusieurs leviers d'action en fonction de la nature de ses activités et des pays dans lesquels il est implanté :

- **Management de l'énergie : efficacité énergétique, transport bas-carbone et achat d'énergies vertes**
  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.

  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 11 487 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, la mise en place 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 comme chez Eau Espagne qui s'est engagée à réduire de 90 % ses émissions de Gaz à Effet de Serre liées à la consommation d'énergie d'ici 2021, renouvellement des installations et introduction d'équipements plus efficaces, mise en service 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 » etc.) 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 et autoconsommation d'énergie renouvelable**
  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, 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.

  Axe prioritaire de SUEZ, la production d'énergie renouvelable issue des usines d'incinération, de la méthanisation et de la valorisation du biogaz des centres de stockage et de stations d'épuration a continuellement augmenté ces dernières années pour atteindre 7,7 TWh en 2018. Une partie de cette énergie est dédiée à l'autoconsommation et participe donc à l'objectif de réduction des Gaz à Effet de Serre du Groupe.

  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 (section 6.8.3.)

- **Digitalisation des activités Déchets**
  À l'instar de l'activité Eau et comme exprimé dans l'engagement 10 de sa Feuille de route 2017-2021 « Accélérer la révolution digitale 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, notamment les émissions de Gaz à Effet de Serre. 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).

- **Captage et valorisation du biogaz**
  Dans le secteur des déchets, l'évolution des méthodes de traitement de l'élimination vers la valorisation matière et énergétique devrait conduire à une réduction progressive des émissions de Gaz à Effet de Serre associées au stockage des déchets, c'est-à-dire le méthane, au pouvoir de réchauffement global 28 fois supérieur à celui du CO_2. Pour les installations

de stockage existantes, SUEZ propose à ses clients les solutions les plus performantes possibles d'un point de vue environnemental, notamment la capture du biogaz et sa valorisation en énergie renouvelable. Souvent utilisée pour l'autoconsommation des installations, cette technologie permet de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre directes et indirectes des centres de stockage.

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 L225-102-1 du Code de commerce, 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 (72 % 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.

Pour atteindre cet objectif, le Groupe s'est doté de cibles complémentaires visant à augmenter les émissions évitées grâce à la valorisation matière et énergétique, respectivement : « Multiplier par 2 le volume de plastiques recyclés » et « Augmenter de plus de 10 % la production d'énergie renouvelable » dont une partie est revendue à des clients du Groupe (section 6.8.2.2.4 sur l'économie circulaire).

Les émissions de Gaz à Effet de Serre - Scope 3 du Groupe

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 19 millions teqCO_2 par 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 534 000 teqCO_2 par an (calcul effectué en partie à dire d'expert).

Engagement responsable dans les politiques climatiques

Au cours de l'année 2018, 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. Le Groupe a notamment contribué à la publication du rapport de la Plateforme d'Action Climat du Pacte Mondial des Nations Unies *Ambition Loop* : « *How business and governments can advance policies that fast track zero carbon economic growth* ».

La Direction Générale du Groupe a participé aux travaux de l'Assemblée Générale des Nations Unies et du Pacte Mondial lors de la *Climate Week* à New York ainsi qu'au *Global Climate Action Summit* de San Francisco en septembre 2018. À cette occasion, le Groupe a rappelé l'urgence de mettre en œuvre dès à présent des solutions d'adaptation au changement climatique qui soient compatibles avec une trajectoire de réchauffement global inférieure à 2 degrés Celsius, notamment le dessalement d'eau de mer couplé aux énergies renouvelables, la réutilisation des eaux usées dans les zones affectées par le stress hydrique ou encore la construction d'infrastructures hydrauliques de résilience face aux risques sécheresse et inondation dans les régions les plus vulnérables aux dérèglements climatiques.

Lors de la COP24 à Katowice en décembre 2018, SUEZ a participé à la réunion de haut niveau du Pacte mondial des Nations Unies, aux journées thématiques Eau et Industrie du *Marrakech Partnership for Global Climate Action* ainsi qu'au Dialogue Ministériel de Talanoa. Le Groupe y a notamment défendu l'économie circulaire comme modèle de développement bas-carbone et inclusif permettant de préserver les ressources naturelles et hydriques. Au cours de la COP24, Aguas Andinas, filiale du Groupe au Chili, a reçu le prix *Momentum for Change* de l'UNFCCC dans la catégorie *Planetary Health* pour son projet de transformation des stations d'épuration de Santiago en *biofactories* : des usines-ressources visant la neutralité carbone en 2022, grâce à la valorisation du biogaz des eaux usées pour son autoconsommation.

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.

L'engagement responsable du Groupe a été récompensé en septembre 2018 par la remise du *SDG Pioneer Award* du Pacte mondial des Nations Unies à Jean-Louis Chaussade pour son rôle dans la lutte contre le changement climatique *via* la gestion durable des ressources. Par ailleurs, SUEZ est devenu en 2018 la première entreprise française du secteur *utilities* à intégrer le cercle restreint des entreprises *Lead* du Pacte Mondial, regroupant les 34 entreprises les plus engagées dans le développement durable au niveau international.

Le profil carbone du Groupe

Émissions produites par SUEZ (teqCO_2) en 2018	
Déchets	6 702 570
Eau	2 463 201
Industrie	102 551
Total	9 268 322

Émissions évitées aux clients de SUEZ (teqCO_2) en 2018	
Déchets	9 675 369
Eau	360 574
Industrie	286
Total	10 036 229

Les émissions produites par le Groupe se répartissent de la manière suivante :

- dans sa filière déchets : 6 702 570 tonnes de CO_2 équivalent, soit 72,3 % 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, des émissions de Gaz à Effet de Serre issues de l'incinération et des émissions des véhicules de collecte. 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 (177 086 teqCO_2 en 2018) ;
- dans sa filière eau et assainissement : 2 463 201 tonnes de CO_2 équivalent, soit 26,6 % des émissions totales du Groupe. Ces émissions sont majoritairement indirectes (à 90 %) : elles proviennent essentiellement de la consommation électrique dans le traitement de l'eau.

Les émissions évitées aux clients du Groupe se répartissent de la manière suivante :

- dans sa filière déchets : 9 675 369 tonnes de CO_2 équivalent, soit 96,4 % des émissions évitées totales du Groupe. Les émissions évitées correspondent à des réductions d'émissions pour les clients du Groupe, de type scope 1 (*via* l'utilisation de Combustibles solides de récupération), scope 2 (*via* l'utilisation d'énergie issue des déchets ou des eaux usées) ou scope 3 (*via* l'utilisation de matières premières secondaires) ;
- dans sa filière eau et assainissement : 360 574 tonnes de CO_2 équivalent, soit 3,6 % des émissions évitées totales du Groupe. Ces émissions évitées correspondent à des réductions d'émissions scope 2 pour les clients du Groupe (*via* l'utilisation d'énergie produite à partir de la digestion des boues de stations d'épuration (biogaz transformé en biométhane ou en gaz naturel).

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 2018, le CDP a confirmé le classement de SUEZ dans sa « *Climate A list* » ; SUEZ est ainsi la seule entreprise française du secteur des services à l'environnement à y figurer en 2018.

6.8.2.2.4 GESTION OPTIMISÉE DES DÉCHETS ET DES EAUX USÉES : ACCÉLÉRER LA TRANSITION VERS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Conformément aux objectifs de la Feuille de route de Développement Durable du Groupe pour 2017-2021, SUEZ s'est fixé comme objectifs d'ici 2021 d'augmenter de 20 % la quantité de matières premières secondaires produites (avec comme objectifs concomitants la multiplication par deux d'ici 2021 des volumes de plastiques triés et recyclés et l'atteinte, en 2021, d'un ratio mondial de 2 tonnes destinées à la valorisation pour une tonne destinée à l'enfouissement), d'augmenter de 10 % la production d'énergie issue des déchets et des eaux usées et de tripler sa capacité de production d'eaux alternatives d'ici 2030.

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 25 octobre 2018 du document « Trajectoires d'économie circulaire : 1 an d'engagement des entreprises ».

Afin de permettre la mise en œuvre de ses objectifs de valorisation et de captage de nouveaux gisements, le Groupe multiplie les projets et initiatives dans les domaines suivants :

- Augmenter de 20 % la production de matières premières secondaires :
  - Le recyclage du plastique :
    en novembre 2017, SUEZ s'est associé au chimiste LyondellBasell pour créer une joint-venture dédiée à la production de polymères recyclés de haute qualité. Dans le cadre de cet accord, il est prévu d'augmenter la capacité de production de l'usine de recyclage QCP, située près de Maastricht aux Pays-Bas, à 50 000 tonnes avant 2020. Dans le cadre du nouvel accord, LyondellBasell commercialisera les matières premières produites par QCP et SUEZ fournira à l'usine les déchets plastiques post-consommation,
    en janvier 2019, SUEZ s'est allié à plus de 25 entreprises internationales au sein de l'*Alliance to End Plastic Waste* qui vise à investir 1,5 milliard de dollars sur les 5 prochaines années dans des programmes d'innovation, de sensibilisation, de nettoyage ainsi que dans la construction d'infrastructures de traitement et de valorisation des déchets ;
  - le recyclage des déchets électriques et électroniques : SUEZ a accompagné en 2017 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 recyclage des déchets non-ferreux (aluminium, cuivre) :
    en 2018, SUEZ a prolongé de trois ans son partenariat avec Nexans à travers la joint-venture RecyCâbles afin d'augmenter les capacités de traitement de son site de 30 000 à 36 000 tonnes de câbles valorisés par an. Les produits issus de la valorisation (grenailles de cuivre, d'aluminium, polymères, ...) sont ensuite envoyés vers des filières spécialisées, notamment chez Nexans pour la production de nouveaux câbles,
    SUEZ a également poursuivi le développement de sa filière de valorisation des déchets non-ferreux issus des mâchefers (résidus liés à la combustion et à la valorisation énergétique des déchets) *via* le procédé « Valomet », qui peuvent être utilisés pour l'aménagement des routes et des pistes d'atterrissage ou la production de blocs de construction empilables mélangés à du ciment. En 2018, SUEZ a débuté la construction d'une nouvelle unité industrielle dans la zone portuaire de Gand visant à traiter jusqu'à 12 000 tonnes de mâchefers en 2019. Cette usine permettra d'extraire les fines particules métalliques comme le cuivre, le plomb et le zinc pour les réintroduire dans la chaîne de production *via* des fonderies et des raffineries métallurgiques ;

- 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,
- 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).

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 pour la valorisation électrique de 38 % 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 (Haute Garonne), 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 %,
- la production d'énergie verte à partir des eaux usées : SUEZ investit dans la reconfiguration de certaines unités de traitement des boues d'épuration afin d'y réaliser des projets de production de biométhane. À Strasbourg, le projet Biovalsan permet de produire suffisamment d'énergie pour couvrir les besoins d'environ 5 000 logements basse consommation. À Marseille, la station d'épuration Geolide produit depuis le 1er janvier 2019, l'équivalent de la consommation de 2 500 foyers en biométhane. Par ailleurs, ce biométhane – sous forme compressée – pourra également, à terme, servir de biocarburant pour l'approvisionnement des transports en commun au gaz (GNV).

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, le dessalement d'eau de mer ou encore la recharge des réserves souterraines, devraient croître significativement dans les années à venir. Ces activités sont proposées aux clients du Groupe dans le respect des normes sanitaires les plus exigeantes dans les situations où elles sont pertinentes.

Au Chili, SUEZ s'est fixé l'objectif de transformer les stations d'épuration de la ville de Santiago en *biofactorias* d'ici 2022. Le projet consiste à réutiliser 100 % des boues d'épuration produites par les installations sous forme de compost pour l'agriculture, ou sous forme d'énergie pour leur autoconsommation afin d'atteindre la neutralité carbone en 2022. Il vise également à traiter 100 % des eaux usées pour un usage agricole après leur rejet dans le milieu naturel, à mettre en place des projets de restauration de la biodiversité autour des installations, à réduire les impacts liés aux rejets dans l'air et aux odeurs et à collaborer avec les industriels, chercheurs et habitants de la région pour partager équitablement la valeur créée par ces boucles d'économie circulaire sur le territoire.

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), avec un niveau d'émission à peine inférieur à celui des émissions territoriales de la Chine et des États-Unis. La même étude indique que l'empreinte eau du gaspillage alimentaire est supérieure à celle de l'empreinte eau territoriale de l'Inde ou de la Chine (250 km3 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 sensibilisation 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 Paris la Défense (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'affaires, 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 Paris la Défense, 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.

La régénération des sols pollués

L'offre du Groupe comprend la réhabilitation des sols contaminés, avec des solutions de régénération des terres *in situ* ou dans des centres de dépollution. Ceci permet à la fois de limiter la consommation d'espace par la requalification d'anciennes friches pour des opérations d'aménagement urbain ou industriel et de mettre à la disposition des aménageurs des terres recyclées en substitution d'apports de terres – et notamment de terres végétales – extérieurs.

Ce traitement est réalisé sous haute surveillance environnementale, avec une traçabilité permettant de responsabiliser tous les acteurs de la chaîne.

6.8.2.2.5 CONTRIBUTION SOCIALE ET SOCIÉTALE DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Promouvoir la diversité, le dialogue social et la coopération

SUEZ a structuré, depuis 2010, une politique et des programmes communs d'actions avec l'ensemble des *business units* pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances (voir section 17.1.4.). Dans le cadre de sa Feuille de route Développement Durable, SUEZ s'engage en priorité à développer la mixité. Afin d'atteindre, en 2021, un taux de 33 % de femmes dans l'encadrement pour l'ensemble du Groupe, la Feuille de route mixité s'appuie sur différents leviers comme le recrutement, la réduction des écarts salariaux, la promotion interne des femmes, l'environnement de travail ou la culture d'entreprise. SUEZ promeut l'interculturalité et lutte activement contre tous les autres types de discriminations, comme celles liées aux origines et aux orientations sexuelles et religieuses. Le Groupe déploie par ailleurs une politique ambitieuse d'intégration dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

SUEZ s'emploie à animer et dynamiser les dispositifs de dialogue social et la signature d'accords collectifs, soit directement au sein des entités juridiques de rattachement des salariés, soit à un niveau plus global (voir section 17.1.3). L'objectif est d'atteindre 95 % de couverture par des dispositifs de dialogue social à l'horizon 2021. SUEZ s'engage par ailleurs à poursuivre son dispositif, désormais homogène, d'enquêtes d'engagements internes, pour atteindre 100 % de taux de couverture (cumulé sur les 3 dernières années) et 60 % de taux de participation à ces enquêtes (voir section 17.1.3). Sur la base de leurs résultats, le Groupe met en œuvre les plans de progrès nécessaires.

SUEZ nourrit une culture de la coopération et s'engage à favoriser les nouveaux usages collaboratifs en augmentant le taux de couverture des outils tels que Skype, Yammer, OneDrive, Sharepoint, Groups, pour permettre à ses collaborateurs de construire des systèmes de relations internes à partir des communautés d'intérêt. Le Groupe fait de la transformation numérique une priorité en termes de formation (voir section 17.1.3) et renforce ses plans d'actions en matière de cybersécurité et de protection des données à caractère personnel (voir section 6.8.2.2.6). Avec ses clients, le Groupe promeut les modèles contractuels et les principes d'un pilotage partagé (accords-cadres industriels, Société d'Économie Mixte, joint-ventures), gage d'efficacité et de performance pour les industriels et les collectivités locales. SUEZ s'engage enfin à développer ses partenariats avec les entrepreneurs, associations et acteurs du monde de la recherche, dans une logique d'innovation ouverte (voir chapitre 11.1 et paragraphe « développer des solutions pour tous les territoires et leurs habitants » ci-après).

Optimiser l'empreinte socio-économique du Groupe

SUEZ 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, associations et communautés). En complément, SUEZ réalise annuellement une étude d'empreinte socioéconomique afin de connaître les impacts directs et indirects en termes d'emplois, que le Groupe génère dans l'ensemble du tissu économique mondial. La méthode *LOCAL FOOTPRINT®* permet d'estimer la propagation des effets de l'activité tout au long de la chaîne de fournisseurs. En 2017, le Groupe a ainsi soutenu près de 200 000 emplois dans le monde, soit près de 2,5 fois le nombre d'emplois directs des filiales du Groupe. Par ailleurs, la politique du Groupe promeut le respect et la conformité avec les législations et réglementations fiscales locales applicables dans chacun des États où les sociétés du Groupe exercent leur activité ainsi que le respect des règles et normes de fiscalité internationale.

Le Pôle innovation sociale de la Direction des Ressources Humaines a pour mission de « faire converger emploi et économie circulaire » sur les territoires où SUEZ est implanté, accompagnant les filiales au plus près de leurs besoins (clauses d'insertion dans les marchés, engagement solidaire des collaborateurs, etc.) et en développant la collaboration avec les acteurs locaux. L'innovation sociale s'incarne sur le terrain à travers le déploiement du programme Maison pour Rebondir en France. Forte de son expérience de « laboratoire d'innovation sociale de SUEZ » créé à Bordeaux il y a 7 ans, « La Maison pour Rebondir » se déploie sur d'autres territoires (en région parisienne sur les départements 78, 91, 92 et 94) 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 (voir section 17.1.4).

Avec 7,3 milliards d'euros d'achats en 2018 auprès de plus de 126 500 fournisseurs, SUEZ déploie une politique d'achats

responsable qui associe les sous-traitants et les fournisseurs à ses exigences de développement durable, contribue aux progrès de l'ensemble de la filière et favorise l'émergence d'éco-industries. 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 (voir section 4.2.6) et son plan de vigilance (voir section 6.8.2.2.6).

Validée par le CODIR du Groupe en 2016 et diffusée à l'ensemble des filiales, 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).

Les clauses éthiques et développement durable sont stipulées dans les Conditions Générales d'Achats (CGAs) et les contrats types de SUEZ. Ainsi en 2018, 55 % des contrats fournisseurs du Groupe (hors activités de WTS) comportaient une clause RSE.

Signataire, en France, de la Charte relations fournisseurs responsables (ex-Charte des relations interentreprises) depuis 2012 et du Pacte PME depuis 2013, SUEZ a mis en place un processus de médiation pour répondre aux éventuelles difficultés des PME à se faire entendre dans le cadre de leurs relations avec le Groupe. 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 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).

Développer des solutions adaptées, pour tous les territoires et leurs habitants

SUEZ met en œuvre des solutions sur mesure et modulables, en fonction des spécificités et des enjeux des territoires, de la taille des collectivités locales, des contraintes des agriculteurs, de l'implantation des industriels. Qu'il s'agisse d'unités mobiles de traitement de l'eau pour répondre, dans certaines régions du monde, au défi de l'accès à l'eau, d'unités mobiles de dessalement ou d'assainissement, SUEZ s'engage à les développer. Les ventes de ces unités modulaires progressent en 2018, avec notamment 40 unités vendues en Côte d'Ivoire, et devraient être soutenues en 2019 avec l'acquisition de l'ex-GE Water

Le Groupe encourage le recours à des partenariats innovants permettant aux acteurs du territoire de bâtir ensemble les solutions adaptées aux enjeux et problématiques qu'ils rencontrent. Dans cette optique, 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. Dans le domaine des déchets, SUEZ a créé en 2014, conjointement avec Makesense, pionnier de la mobilisation citoyenne, le programme *Future of Waste* (FoW). Dans la lignée de l'Objectif de Développement Durable (ODD) 17, ce programme offre un espace aux citoyens, entrepreneurs, et experts du déchet, pour se rencontrer et se mobiliser ensemble afin d'accélérer la transition vers des économies circulaires et solidaires. Cette communauté compte aujourd'hui 1 400 membres actifs et a déjà organisé plus de 430 rencontres, ateliers et événements dans plus de 45 villes à travers le monde. Après une année 2017 dédiée au secteur du BTP (campagne ArchiWaste), FoW s'est focalisé en 2018 sur la gestion des déchets dans les secteurs du tourisme et de l'événementiel. Grâce à la campagne *Wasteless Journey*, FoW a poursuivi ses objectifs de sensibilisation et d'innovation dans une dynamique de co-construction : des ateliers multi-acteurs de résolution de défis ont été organisés à Caen et au Stade de France ; des conférences et un MOOC construits en association avec des acteurs du secteur ont été proposés au grand public ; et une boîte à outils en ligne a été réalisée de manière collaborative.

Depuis 1990, les activités de SUEZ dans les pays en développement ont permis de raccorder 19,5 millions de personnes au service de l'eau potable et 9,2 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 contribuer à l'atteinte de l'ODD 6, conformément à l'engagement n° 15 de sa Feuille de route Développement Durable 2017-2021, fondé sur trois objectifs complémentaires :

- développer l'accès durable aux services essentiels dans le cadre de nos contrats ;
- 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 ;
- 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 lui permet de répondre aux problématiques d'accès aux services essentiels, tant dans les pays du Nord que du Sud.

- Dans les pays du Nord, SUEZ propose 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 2005 dans le cadre de l'INDH, a déjà permis de raccorder 92 400 foyers de quartiers informels du Grand Casablanca aux services de l'eau potable, de l'assainissement et de l'électricité. Des travaux et études sont en cours pour le raccordement de 26 000 foyers supplémentaires.

- 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 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'équipements et d'appui administratif, cette solution est notamment déployée au Maroc, 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.

De manière générale, SUEZ s'efforce de prendre en compte les Objectifs de Développement Durables de l'ONU dans ses stratégies d'investissement, afin d'apporter son expertise aux territoires où les besoins sont les plus grands, en tenant compte des réalités économiques, juridiques ou techniques du terrain. Pour accompagner ses managers dans la définition de leurs priorités en termes de dialogue et d'actions visant à optimiser sa contribution sociétale sur les territoires, SUEZ a développé un logiciel spécifique, ainsi que des formations dédiées. Conformément à l'engagement pris dans sa Feuille de route 2017-2021, SUEZ déploie systématiquement cette méthodologie pour ses projets critiques.

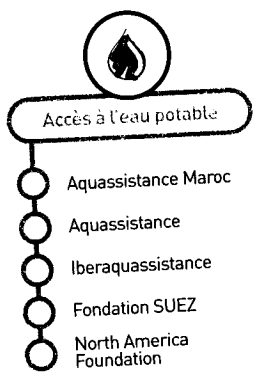
Renforcer notre impact par le mécénat

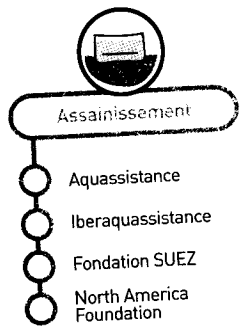
SUEZ entend conjuguer son expertise et l'énergie de ses collaborateurs à celles de la société civile. Cet engagement solidaire répond à une très forte aspiration des collaborateurs du Groupe, exprimée dans les enquêtes internes.

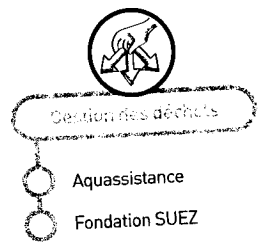
En 1994, les collaborateurs de SUEZ ont fondé l'association Aquassistance : ce réseau de 800 membres met à disposition les compétences de ses bénévoles et du matériel pour soutenir des projets partout dans le monde. Aquassistance apporte une aide aux populations vulnérables dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de la gestion des déchets, aussi bien sur des projets d'aide au développement qu'en situation d'urgence et de post-urgence.

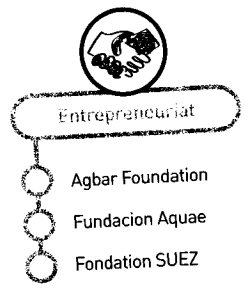
Chaque année, pendant deux semaines, le programme *Solidarity Together* fédère les salariés de toutes les filiales du Groupe autour d'actions solidaires : en 2018, les collaborateurs de SUEZ se sont notamment mobilisés pour la lutte contre le gaspillage alimentaire, en Inde et en Espagne, ainsi que pour le nettoyage des espaces naturels comme aux États-Unis ou en Australie, où 90 personnes ont ramassé 240 litres de déchets sur la plage de Coogee Beach. Partout dans le Groupe, les collaborateurs peuvent organiser leur propre collecte de déchets sur le littoral en allant sur le site #suez4ocean.

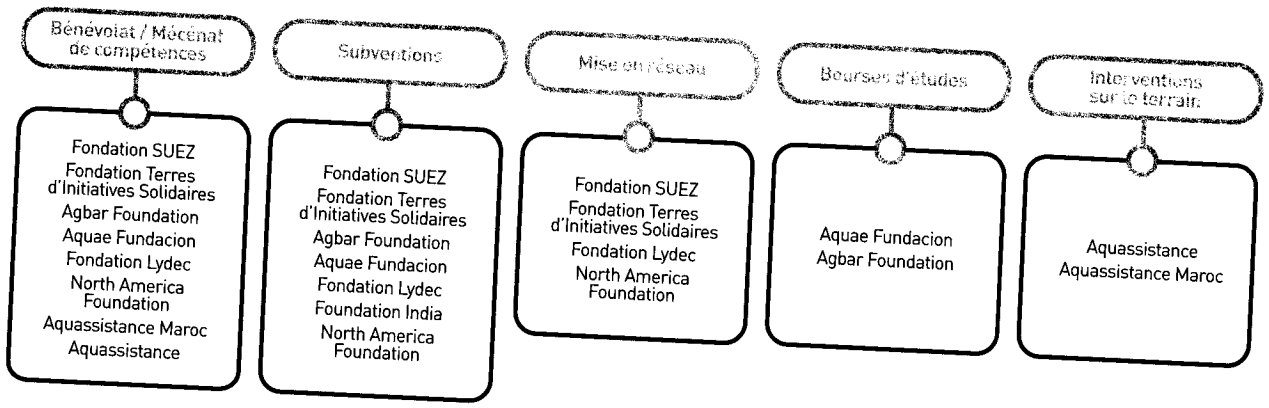
SUEZ concentre son effort de mécénat sur les zones et les populations qui en ont le plus besoin, en veillant à le distinguer clairement de sa contribution dans le cadre de ses activités commerciales. Dans le cadre de ses contrats de délégation de service public, SUEZ promeut et met en œuvre, quand la réglementation et les cahiers des charges des marchés le prévoient, des mécanismes contractuels de solidarité et des actions de coopération décentralisée. En matière de mécénat, 7 fondations et 4 associations existent sur le périmètre du Groupe, réparties sur 4 continents, pour un budget de plus de 10 millions d'euros ; près de 300 projets sont en cours de réalisation et environ 200 projets ont été acceptés en 2018, en tenant compte des Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies.











Dotée d'un budget de 4 millions d'euros en 2018 et inscrite dans la Feuille de route du Groupe, la Fondation SUEZ (qui a succédé en novembre 2017 au Fonds SUEZ initiatives) est dirigée par un Conseil d'Administration comptant 13 administrateurs, dont un représentant des salariés du Groupe et 5 personnalités qualifiées dans ses domaines d'intervention. Dans le domaine de l'accès aux services essentiels, la Fondation agit en soutenant des associations partenaires, en particulier Aquassistance, en stimulant l'innovation avec le « Prix SUEZ – Institut de France », ou en formant les opérateurs de services d'eau et d'assainissement de pays en développement au travers de la Chaire AgroParisTech « SUEZ – Management général des services urbains d'eau et d'assainissement ». Depuis sa création en 2009, cette chaire a formé près de 150 personnes en provenance de quatre continents. La Fondation agit également en France dans le domaine de l'insertion, en soutenant l'emploi et la formation des plus défavorisés et celui de la cohésion sociale, par l'éducation, la culture et le sport pour les jeunes des zones d'éducation prioritaires. En 2018, 30 projets ont été validés par le Conseil d'Administration. En 2018, la Fondation a opéré un effort particulier pour les projets visant les personnes réfugiées. Inscrivant son action dans le cadre des Objectifs de Développement Durable de l'ONU, 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.

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, européennes et internationales par le biais de notes de positions, de contacts directs ou de participation à des organisations professionnelles ou des *think tanks* et des événements. 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, les textes relatifs au recyclage et à la valorisation des déchets ou encore à l'eau potable et à l'assainissement.

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 coûts 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 2017.

De plus, 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). Depuis avril 2018, SUEZ réalise un reporting annuel de l'ensemble de ses activités de représentant d'intérêts auprès des institutions publiques et des coûts liés.

Une partie des dépenses liées à ces activités relève de l'appartenance de SUEZ à des associations et fédérations nationales. Ainsi, pour la période juillet-décembre 2017, le Groupe a déclaré entre 100 000 et 200 000 euros de dépenses de représentation d'intérêts.

Enfin, le Groupe a récemment mis à jour sa Charte du lobbying éthique et responsable, en ligne avec sa Charte éthique. Cette Charte, qui contient neuf articles et des engagements pour chaque collaborateur ou consultant impliqué au nom du Groupe dans des activités de lobbying, est déployée dans le cadre du Dispositif éthique décrit en section 4.2.6 du présent document.

4.3.2.2 PROMOTION DES DROITS HUMAINS SUR LA CHAINE DE VALEUR ET PLAN DE VIGILANCE

Engagé depuis de nombreuses années en faveur des Droits Humains et du respect de la dignité humaine, SUEZ intègre 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.

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 principes présentant les modalités de mise en œuvre de l'engagement de SUEZ. Ces principes ont été discutés avec les parties prenantes dans le cadre de la consultation annuelle de 2018 et avec les représentants du personnel, au sein du Comité d'Entreprise Européen.

Fondée sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'homme, l'approche de SUEZ en matière de droits humains est pleinement intégrée dans ses procédures de gestion de la conformité et de l'éthique. Une 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 publié en 2018 (voir ci-après). 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 :

- le droit à l'eau et à l'assainissement : depuis plusieurs années, SUEZ promeut le droit d'accès à l'eau et à l'assainissement et a développé une expertise spécifique pour le mettre en œuvre dans de nombreuses parties du monde. Dans ce cadre, SUEZ porte une attention particulière aux personnes les plus vulnérables, en application notamment des principes de l'OCDE pour la gouvernance de l'eau ;
- la protection des données personnelles : le programme de conformité de SUEZ avec le nouveau Règlement européen 2016/679 relatif à la protection des données personnelles entré en application le 25 mai 2018 (RGPD), engagé dès la fin 2016, répond pleinement aux engagements du Groupe figurant notamment dans sa Feuille de route et concernant le respect des droits humains et l'adoption de standards de protection élevés, en particulier à l'égard du traitement des données personnelles des collaborateurs et des clients finaux.

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 est mis en œuvre depuis 2018. Ce plan repose sur deux piliers :

- 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 sont transmises aux managers des équipes opérant dans ces pays ; des événements internes sont organisés afin de sensibiliser les collaborateurs sur ce sujet, avec des partenaires spécialisés comme Vigeo ou Entreprises pour les Droits de l'homme – EDH et d'autres entreprises. Inspiré d'un travail collaboratif des entreprises membres d'EDH, un module d'e-learning destiné aux collaborateurs est adapté aux métiers de SUEZ, à ses zones d'opération et aux principaux risques identifiés ;
- le renforcement, sur la base d'une cartographie des risques spécifiques aux fournisseurs, 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.

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, En 2017, SUEZ a élaboré et publié son 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. Les ambitions de ce plan 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.

Le plan de vigilance a fait l'objet d'une consultation d'experts et de parties prenantes externes ainsi que d'une discussion avec les instances représentatives du personnel, dans le cadre du Comité d'Entreprise Européen.

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.

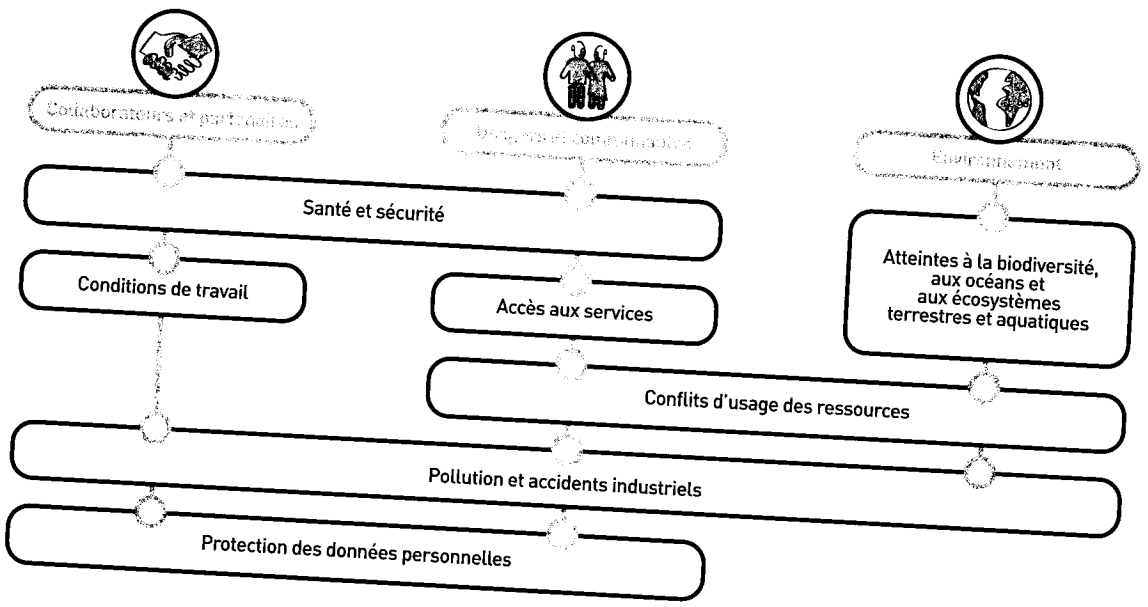
En cohérence avec les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'homme, ce plan englobe :

- 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, vient 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 et des 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 est 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 sont intégrés par la Direction de l'Audit Interne, des Risques et des Investissements dans la construction de son plan d'audit annuel.

4) Plan de vigilance, mesures 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.

La politique Achats Responsables

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 filiales 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. Ce cadre d'évaluation du risque brut lié aux fournisseurs permet de définir le niveau de contrôle et d'accompagnement adéquat, en établissant des priorités et en mutualisant ces efforts, quand cela est pertinent et possible, avec d'autres entreprises ou organisations.

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	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	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	17.2.2 paragraphe « Sécurité au travail »
Gestion des risques industriels et environnementaux	4.2.2 6.8.2.2.1
Protection de la biodiversité et des écosystèmes	4.2.3 et 6.8.
Protection des données personnelles	
Respect des conditions de travail et lutte contre la non-discrimination	
► organisation du temps de travail	17.2.2 paragraphe « temps de travail »
► organisation du dialogue social et bilan des accords collectifs	17.1.3 et 17.2.4
► non-discrimination	17.1.3, 17.1.4, 17.2.1 paragraphes « répartition des salariés par sexe » et « rémunérations » et 17.2.3
Promotion des droits humains et respect des libertés fondamentales	6.8.2.2.6 4.1.1 paragraphes « risques opérationnels »
Conflits d'usages des ressources	6.8.2.2.5
Accès aux services	paragraphe « Développer des solutions adaptées »

5) Dispositif de remontée des alertes

Conformément aux dispositions de la loi 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, SUEZ dispose de deux types de dispositifs complémentaires de remontée des alertes et de recueil des signalements, couvrant 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 Éthique & 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.

Ce dispositif a fait l'objet d'une communication interne spécifique, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de vigilance pour l'exercice 2018 (voir le paragraphe « mise en oeuvre du plan sur l'exercice 2018 » ci-après).

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.

Enfin, dans le cadre de la gestion du risque de réputation, SUEZ exerce une veille médiatique et sociétale visant à gérer et prévenir les controverses liées à ses métiers ou ses activités dans le monde. Un Comité « controverses » associe la Direction du Développement Durable, la Direction de la Communication, la Direction des Relations Institutionnelles, la Direction Éthique et Conformité, et la Direction de l'Audit Interne, des Risques et des Investissements. Il se réunit tous les trimestres pour assurer un suivi des controverses en cours et prévenir les futures controverses, en s'appuyant sur une veille des signaux faibles, dans les médias, sur les réseaux sociaux ou sein des écosystèmes dans lesquels le Groupe évolue.

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 :

- Ressources Humaines ;
- Santé-Sécurité ;
- Développement Durable ;
- Innovation et Performance Industrielle ;
- Achats ;
- Risques et Investissements ;
- Audit Interne et Transformation ;
- Éthique et Conformité ;
- Sûreté.

Les mesures découlant du présent plan sont mises en œuvre par les *business units* du Groupe, avec l'appui de leurs directions fonctionnelles. Tous les ans, les résultats de la mise en œuvre des actions s'inscrivant dans le présent plan sont présentés au Comité Éthique et Développement Durable du Conseil d'Administration de SUEZ.

7) Reporting

SUEZ rend compte annuellement du suivi de la mise en œuvre du plan dans son Document de Référence. La cartographie des risques est 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 en vigueur au sein du Groupe, notamment en matière de relations sociales, de santé-sécurité et de gestion des risques environnementaux et industriels (voir sections 17.2.2, 17.2.4, 6.8.2.2.1 et 6.8.3). La mise en œuvre du plan de vigilance du Groupe fait l'objet d'un compte rendu annuel spécifique, publié dans son Document de Référence (voir section « mise en œuvre du plan sur l'exercice 2018 » ci-après), portant sur :

- la sensibilisation et la formation des collaborateurs en matière de respect des droits humains et des libertés fondamentales ;
- l'approfondissement et la mise à jour de la cartographie des risques, en tenant compte des alertes reçues et controverses identifiées ;
- les plans de progrès qui en découlent et leurs impacts.

8) Mise en œuvre du plan sur l'exercice 2018

En mars 2018, le plan de vigilance a fait l'objet d'une consultation d'experts et de parties prenantes externes : les échanges se sont concentrés sur les modalités de contrôle et de suivi du plan de progrès des fournisseurs et ont conduit SUEZ à évaluer les opportunités de mutualisation des efforts avec d'autres entreprises ou organisations, sur une base géographique. En complément de la consultation obligatoire sur le dispositif de remontée des alertes éthiques, le plan de vigilance a également été présenté aux instances représentatives du personnel dans le cadre du Comité Central Européen, lors d'une réunion de son Secrétariat à Paris en mars 2018 et de sa réunion plénière le 5 juillet 2018 à Budapest.

Afin de renforcer son dispositif de veille, SUEZ a mis en place un Comité interne « controverses » (voir la section « dispositif de remontée des alertes » présenté ci-après). Une synthèse de la veille des controverses, réalisée par la Direction du Développement Durable sur la base d'informations provenant de l'agence de notation extra-financière Vigéo-Eiris a été analysée dans le cadre de la réunion de ce Comité en juin 2018, afin d'en tirer les enseignements en matière de gestion du risque de réputation.

La cartographie des risques a été approfondie, notamment pour les achats, précisant les zones et risques prioritaires pour 2018 :

- à l'échelle du Groupe, ces risques sont les accidents de la circulation et la protection des données personnelles en cas de cyberattaque,
- au niveau des achats, les catégories les plus à risque sont les produits chimiques, la construction et la gestion des boues d'épuration. Pour les produits chimiques, le Groupe s'approvisionne en majorité auprès des leaders internationaux du marché dont SUEZ analysera la démarche de vigilance. Les autres fournisseurs de ce secteur seront examinés en priorité en fonction du risque pays,
- au niveau opérationnel, SUEZ Afrique Moyen-Orient Inde est, de façon plus spécifique, exposé à des risques de discriminations et d'atteinte à la liberté d'association et a renforcé sa vigilance en matière de santé-sécurité et de conditions de vie des sous-traitants sur ses chantiers.

En matière de formation, SUEZ a en priorité formé les *Category managers* du Groupe et les responsables achats des filiales à la cartographie des risques et à l'établissement de plans de suivi prioritaire. Les commerciaux Eau de SUEZ Afrique Moyen-Orient Inde ont été spécifiquement sensibilisés à la promotion des droits humains.

Afin de prévenir et atténuer les risques identifiés comme prioritaires pour 2018, au titre de la mise en œuvre du plan de vigilance, les plans suivants sont déployés :

- risque d'accident de la circulation : les accidents mortels de 2018 sont principalement des collisions entre camions de collecte et piétons. La gestion de ce risque collision demeure une priorité pour SUEZ en 2019 avec une focalisation sur les facteurs humains et organisationnels dans l'activité collecte, la formation sécurité routière des conducteurs de camions, l'installation d'outils digitaux pour aider les conducteurs à mieux gérer les risques routiers et éviter les accidents mortels (voir section 17.1.5),
- conditions de vie des ouvriers sur les chantiers de SUEZ Afrique Moyen-Orient Inde : la checklist d'inspection a été revue, renforçant les critères de respect de la dignité et des droits humains, et l'ensemble des bases vie des chantiers sur la zone a été inspecté,
- protection des données personnelles : SUEZ a adopté, en mai 2018, une Politique de Protection des données personnelles[1] et une Gouvernance spécifique qui complète la Politique par l'adoption du Référentiel RGPD de SUEZ. Ce Référentiel RGPD,

(1) Voir le site institutionnel de SUEZ

inspiré des bonnes pratiques (label Gouvernance informatique et libertés de la Cnil)[1], est décliné en huit mesures :

- constitution du Comité de protection des données,
- désignation d'un réseau de DPO et de relais (Coordinateurs RGPD),
- mise en place de registres des traitements et de plans d'actions,
- adoption de procédures pour les analyses de conformité RGPD ou pour les analyses d'impact « protection des données personnelles » (PIA) dans les projets (méthodologies d'identification, de prévention et d'atténuation des risques pour garantir le respect des droits des personnes, mise en place de mesures de sécurité renforcées en cas de risques résiduels). À ce titre, un PIA a été réalisé dans le cadre du déploiement d'une solution RH (recrutement, Core RH, talent management, mobilité, formation) à l'échelle du Groupe,
- encadrement des relations contractuelles avec les sous-traitants qui traitent les données personnelles pour le compte du Groupe,
- adoption d'une instruction relative à l'exercice des droits des personnes et d'une instruction relative à la gestion des violations de données (contribution au renforcement de la prévention du risque cyber).

Ces mesures répondent pleinement à la nouvelle forme de régulation sous-tendue par le RGPD et par l'Ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018 portant modification de la Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés : l'obligation de rendre compte *(accountability)* de la conformité de manière durable et responsable.

Le respect du Référentiel de RGPD de SUEZ est assuré grâce à la mise en œuvre de « l'organisation RGPD » prévue par la Gouvernance. Cette organisation repose sur un Comité de Protection des Données au niveau de SUEZ Groupe et un réseau des DPO qui comprend une douzaine de *Data Protection Officers* (DPO). Afin de déployer efficacement le programme de conformité avec le nouveau règlement, une organisation similaire est déployée de manière homogène dans les toutes les *business units*, en tenant compte des spécificités locales. Des ressources sont directement allouées au Programme. Afin de mesurer l'efficacité liée au Programme, le DPO du Groupe a défini un référentiel d'indicateurs clefs pour 2019 qui sont intégrés dans les processus de contrôle interne du Groupe (parmi ces indicateurs, figure le nombre de violations de données, objet d'une notification à l'autorité de contrôle). En complément de l'audit interne cybersécurité réalisé en 2018, le Groupe déploiera plusieurs campagnes d'audits internes de conformité RGPD en 2019.

Au niveau des filiales, SUEZ Eau France, qui gère plus de 4 millions de clients-usagers du service public de l'eau et de l'assainissement au travers d'environ 2 066 contrats de délégations de service public et 2 484 contrats de prestations de services, inscrit la protection des données personnelles au cœur de son modèle d'affaires. D'autres entités du Groupe poursuivent des objectifs similaires. Ainsi, R&V France a lancé en octobre 2018 un plan d'actions national dédié à l'amélioration de la qualité de la donnée, piloté par sa *business line* « Digital & Expérience Client ». Ce plan d'actions qui vise à « mieux collecter, traiter et valoriser les données » tout au long de leur cycle de vie, intègre la protection des données personnelles et assoit ainsi la conformité du Groupe par rapport à ses obligations réglementaires.

Au niveau des fournisseurs, SUEZ a signé en 2018 un contrat avec la société Bitsight afin d'évaluer le niveau de Sécurité des Systèmes d'Information de ses principaux fournisseurs. La Direction des achats a intégré l'évaluation en matière de cybersécurité à son processus de qualification des fournisseurs et un audit spécifique est prévu dans les modèles de contrats.

6.8.2.2.7 LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Dans le cadre du Dispositif éthique mis en place par le Groupe, décrit à la section 4.2.6. du Document de Référence, des règles particulières relatives à la lutte contre la corruption sont précisées dans le Guide Éthique de la relation commerciale, consultable par tous les collaborateurs et disponible sur le site internet du Groupe. Des procédures spécifiques s'appliquent à l'ensemble du Groupe pour la conclusion de contrats de mécénat ou de parrainage, ou bien de contrats avec des consultants dans le domaine institutionnel ou commercial.

Sous la responsabilité du Déontologue du Groupe et de son réseau de déontologues (18 déontologues dans les entités de « premier rang »), les formations présentielles et des modules e-learning visant à renforcer la prévention des risques éthiques intègrent la prévention des risques de corruption, en tenant compte des contextes locaux et sur la base de la cartographie des risques de corruption réalisée en 2017 à l'échelle du Groupe et de ses *business units* en application des dispositions de la loi Sapin 2. Ainsi, en 2018, sur près de 12 000 collaborateurs ayant suivi une formation à l'éthique, environ 3.300 d'entre eux ont reçu une formation spécifique sur les règles anti-corruption.

(1) Délibération n° 2017-219 du 13 juillet 2017 portant modification du référentiel pour la délivrance de labels en matière de procédures de gouvernance tendant à assurer la protection des données.

6.8.3 Indicateurs-clés de performance associés aux principaux enjeux identifiés dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière

Partie prenante/Enjeu *(Valeurs 2018 sauf mention spécifique)*	Collectivités et industriels	Collaborateurs	Territoires	Consommateurs	Santé de l'environnement
Enjeux environnementaux					
Sécurisation de l'approvisionnement en eau	22,8 % d'eaux usées réutilisées		9 % des sites de production d'eau potable et des stations d'épuration situées dans des zones à risque hydrique [1]		
Lutte contre le changement climatique	Émissions évitées aux clients de SUEZ : 10 036 $KteqCO_2$ [2]		Production d'énergie renouvelable (XXX) : 7 603 GWh		Émissions directes de GES (XXX) : 6 789 $KteqCO_2$ [2] Émissions indirectes de GES (XXX) : 2 479 $KteqCO_2$ [2] Consommation d'énergie primaire et secondaire (XXX) : 15 199 224 MWh
Gestion optimisée de l'eau et des déchets	53,8 % de déchets valorisés [3] Production de plastique recyclé : 524 838 t % de valorisation des mâchefers : 77,54 %			Rendement technique des réseaux de distribution d'eau potable (XXX) : 79,7 %	Ratio énergie produite/ consommation d'énergie primaire et secondaire des activités Eau (XXX) : 9,51 %
Enjeux sociaux et sociétaux					
Contribution sociale et sociétale de l'activité du Groupe		% de femmes dans l'encadrement (XXX) : 27,6 % y compris WTS 29,4 % hors WTS % de salariés couverts par un dispositif de dialogue social 86,7 % y compris WTS 91,3 % hors WTS	Ratio nombre d'emplois indirects créés sur les territoires/nombre d'emplois directs – Valeur 2017 : 2,46 [4]		
Promotion des Droits Humains		Accidents mortels collaborateurs (XXX) : 4 Taux de fréquence des accidents du travail collaborateurs – eau /déchets (XXX) : 4,53/12,38	% de contrats fournisseurs contenant des clauses RSE : 55 (hors WTS)		
Lutte contre la corruption		Nombre de salariés formés aux règles anti-corruption [5] : environ 3 300			

(XXX) Indicateur vérifié en Assurance raisonnable (voir sections 6.8.4.2. et 6.8.7).

(1) Calcul effectué via l'outil Aqueduct du World Resources Institute permettant d'identifier les sites à risque hydrique selon plusieurs critères (stress hydrique, existence de réservoirs/barrages en amont, état des nappes phréatiques, variabilité inter annuelle et saisonnière, fréquence des inondations, sévérité des épisodes de sécheresses). Ce résultat a été obtenu en filtrant les installations à risque élevé ou extrêmement élevé selon l'indicateur de risque global (consolidant les différents critères de risque). L'analyse a été réalisée sur un total de 1996 sites, dont 1 060 sites de traitement des eaux usées et 936 sites de production d'eau potable et de dessalement. En raison de l'indisponibilité temporaire des données de coordonnées GPS pour certains sites ou de l'indisponibilité de la caractérisation de certains territoires dans l'outil Aqueduct, 649 installations ont été exclues de l'analyse.

(2) En 2018, SUEZ a émis 9,3 millions de $teqCO_2$ via ses activités, qui elles-mêmes ont contribué à l'évitement de 10 millions de $teqCO_2$ d'émissions de Gaz à Effet de Serre à ses clients. Depuis l'exercice 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.

(3) Formule de calcul de l'indicateur : quantité de déchets valorisés (sous forme matière ou énergie, hors déchets inertes et hors valorisation du biogaz sur les installations de stockage des déchets)/somme des quantités de déchets valorisés et de déchets éliminés – Valeur de 69,0 % sur le périmètre Europe.

(4) Calcul effectué selon la méthodologie du Local Footprint®. Cet indicateur sera vérifié au titre de l'exercice 2019.

(5) L'indicateur « Proportion de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation » est vérifié en Assurance raisonnable. Cet indicateur spécifique sera vérifié au titre de l'exercice 2019.

6.8.4 Méthodologie des reportings annuels

6.8.4.1 Principes généraux

Afin de piloter le déploiement de ses engagements en matière de développement durable, de maîtriser les risques associés et de favoriser la communication avec les parties prenantes, SUEZ s'est engagé, dès 2003, à mettre en place un système de reporting spécifique sur ces domaines. Ce dernier a été développé sur la base des recommandations issues des travaux conduits au sein d'instances de dialogue internationales comme la *Global Reporting Initiative* (GRI) ou le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Il couvre notamment l'ensemble des informations requises dont la publication dans le Rapport de gestion était demandée par l'article 225 de la loi Grenelle II et par ses décrets d'application du 24 avril 2012 et du 19 août 2016, ainsi que par l'ordonnance n° 2017-1280 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

SUEZ exerce à travers ses filiales des métiers très différents dans le domaine de l'eau et des déchets, avec une grande diversité de formes contractuelles, et qui s'illustrent par la mise en œuvre de modes opératoires très variés sur plusieurs milliers de sites dans le monde. Cette grande diversité de situations, outre l'évolution constante du périmètre opérationnel du Groupe, rend particulièrement complexe la stabilisation de la définition des indicateurs pertinents, ainsi que le calcul et le recueil des données chiffrées. SUEZ poursuit ainsi ses efforts pour disposer de données auditées par des tiers, gage d'une fiabilité toujours accrue. Ceci afin de faire du reporting extra-financier un outil de pilotage toujours plus performant au service des ambitions de la Feuille de route Développement Durable et de la responsabilité sociétale du Groupe, mais aussi un outil de dialogue autour de l'amélioration continue de sa performance globale.

6.8.4.2 Contrôles et vérifications externes

Jusqu'à l'exercice 2017, les travaux confiés par le Groupe a un organisme tiers indépendant en matière de contrôle externe s'inscrivaient dans les obligations de l'article 225 de la loi Grenelle II, lui permettant d'obtenir :

- une attestation relative à la présence dans le Rapport de gestion et le Document de Référence de toutes les informations requises par l'art. R. 225-102-1 du Code de commerce et par ses décrets d'application du 24 avril 2012 et du 19 août 2016 ;
- un avis motivé sur la sincérité des informations publiées dans le Rapport de gestion et le Document de Référence, avec l'expression d'une conclusion d'assurance modérée sur le fait que ces informations sont présentées, sous tous leurs aspects significatifs, de manière sincère.

Pour l'exercice 2018, les travaux demandés par le Groupe à l'organisme tiers indépendant s'inscrivent désormais dans les nouvelles obligations de l'ordonnance n° 2017-1280 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 transposant la Directive européenne n° 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières, à savoir la production d'un avis motivé sur la déclaration de performance extra financière, exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les plans d'actions, les résultats des politiques incluant les indicateurs clés de performance relatifs aux principaux enjeux identifiés.

Toutefois, dans un souci de continuité avec les exercices précédents, cette mission a été étendue à la production d'un avis motivé d'assurance modérée pour l'ensemble des indicateurs environnementaux et sociaux publiés au cours des exercices précédents dans le Rapport de gestion et le Document de Référence au titre des précédentes obligations de l'article 225 de la loi Grenelle II, et qui demeurent publiés au titre de l'exercice 2018 dans les chapitres 6.8. et 17.2.

Par ailleurs, au-delà de ces obligations réglementaires et dans la continuité des précédents exercices, le Groupe a également confié pour l'exercice 2018 aux services spécialisés de ses Commissaires aux comptes :

- une mission de vérification en assurance raisonnable de 6 indicateurs environnementaux calculés reposant sur 124 indicateurs environnementaux primaires ;
- une mission de vérification en assurance raisonnable de 10 indicateurs sociaux calculés reposant sur 32 indicateurs sociaux primaires ;
- une mission de vérification en assurance raisonnable de 2 indicateurs sociétaux.

Les indicateurs vérifiés en assurance raisonnable sont indiqués par des caractères spéciaux (XXX) dans les sections 6.8.2, 6.8.3. et dans le chapitre 17.2.

6.8.4.3 Éléments méthodologiques sur le reporting environnemental

Les chiffres publiés dans le Document de Référence concernent exclusivement les sociétés consolidées en intégration globale (IG), sociétés dans 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 BU WTS (issue de l'acquisition des activités de GE Water fin septembre 2017) a été incluse dans le périmètre du reporting 2018. 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.

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.

La gestion de l'eau 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, la réutilisation des eaux usées traitées, le dessalement d'eau de mer, et le traitement et la valorisation des boues.

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.

SUEZ met à la disposition des contributeurs, 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 des 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

6.8.4.4 Éléments méthodologiques sur le reporting social

Les éléments méthodologiques sur le reporting social sont présentés dans la section 17.2.6.

6.8.5 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://sustainable development.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.

Conscient de la nécessaire appropriation des ODD par les acteurs privés, SUEZ considère ces enjeux transversaux comme un cadre précieux pour la stratégie du Groupe. L'ensemble des 169 « cibles » et des 244 indicateurs de progrès retenus par l'ONU ont été examinés pour cela. SUEZ distingue les cibles en lien avec ses activités cœurs, pour lesquelles il veut être moteur, celles pour lesquelles il s'engage à saisir des opportunités en matière d'innovation sociale ou de développement de nouveaux services, et celles envers lesquelles il doit être vigilant sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. 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, 13, 8 et 6.

	Principaux enjeux identifiés dans la Déclaration de Performance extra financière	ODD et cible								
6.8.2.1.1	Gestion environnementale	6.3	9.4	12.4	12.6	12.8	13.3			
6.8.2.1.2	Sécurisation de l'approvisionnement en eau	6.3	9b	9.4	9.5					
6.8.2.1.3	Lutte contre le changement climatique	7.2	7.3	9.4	11.6	12.6	12.8	17.16	17.17	
6.8.2.1.4	Gestion optimisée de l'eau et des déchets	6.3	7.2	11.6	12.4	12.5				
6.8.2.1.5	Contribution sociale et sociétale de l'activité du Groupe	1.4 5.5 10.4 16.10	3.3 8.3 14.1 17.3	3.9 8.5 14a 17.9	4.2 8.6 15.1 17.17	4.4 8.8 15.5	4.5 8.10 16.1	5.1 9.3 16.5	5.2 10.2 16.6	5.4 10.3 16.7
6.8.2.1.6	Promotion des Droits Humains et devoir de vigilance	5.1	5.5	6.1	6.2	8.7	8.8	16.7	16.10	
6.8.2.1.7	Lutte contre la corruption	16.5	16.6							

6.8.6 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration et les informations sélectionnées par l'entité (ci-après les « Informations Sélectionnées ») ont été établies en appliquant les procédures de l'entité (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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 et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité et identifiées en Annexe 2 (ci-après les « Informations Sélectionnées ») ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des Droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des Droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;

Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;

Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-après :

  pour les informations environnementales : SUEZ Eau France, SUEZ Spain (Espagne), SUEZ Recycling and Recovery Pty Ltd (Australie), Sita Waste Services (Hong Kong), SUEZ Využití zdrojů a.s (République Tchèque),
  pour les informations sociales : SUEZ Eau France, SUEZ Spain (Espagne), Aguas Andinas, Sita Waste Services (Hong Kong), SUEZ Využití zdrojů a.s (République Tchèque), Sita El Beida, Sita Boughaz.

Les entités sélectionnées couvrent entre 21 % et 43 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (25 % des effectifs, 35 % des consommations d'énergie, 21 % des émissions de GES, 43 % de l'eau distribuée et 25 % des déchets éliminés ou valorisés) ;

Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;

Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation ;

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre octobre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ 22 semaines.

Nous avons mené une douzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions Développement Durable, Éthique et Conformité, Santé Sécurité, Relations Sociales, Performance et Risques industriels, Learning et Diversité, Achats et Juridique.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Nature et étendue des travaux

Concernant les Informations Sélectionnées par l'entité, identifiées en Annexe 2, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 1 ci-dessus.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 12 % et 33 % des informations sociales présentées et entre 6 % et 23 % des informations environnementales présentées.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les Informations Sélectionnées.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations Sélectionnées par l'entité ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 6 mars 2019

L'organisme tiers indépendant

Alexis Gazzo
Associé développement durable

Jean-François Belorgey
Associé

Annexe 1
Informations considérées comme les plus importantes

INFORMATIONS SOCIALES

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
► Le taux de femmes dans l'encadrement ► La part des salariés couverts par un dispositif de dialogue social ► Le nombre d'accidents mortels (périmètre collaborateur) ► Le taux de fréquence des accidents du travail (périmètre collaborateur)	► L'égalité de traitement (promotion de la diversité) ► Les relations sociales (dialogue social) ► La santé et la sécurité (actions de prévention)

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
► Le pourcentage des sites de production d'eau potable et des stations d'épuration situées dans des zones à risque hydrique ► Le pourcentage d'eaux usées réutilisées ► Les émissions évitées aux clients de SUEZ ► La production d'énergie renouvelable ► Les émissions directes de GES ► Les émissions indirectes de GES ► La consommation d'énergie primaire et secondaire ► Le pourcentage de déchets valorisés ► La production de plastique recyclé ► Le pourcentage de valorisation des mâchefers ► Le rendement technique des réseaux de distribution d'eau potable ► Le ratio énergie produite/consommation d'énergie primaire et secondaire des activités Eau	► La gestion environnementale (protection de la biodiversité) ► La sécurisation de l'approvisionnement en eau ► La lutte contre le changement climatique ► L'économie circulaire (gestion optimisée de l'eau et des déchets)

INFORMATIONS SOCIÉTALES

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
► Le pourcentage des contrats fournisseurs contenant des clauses RSE	► La promotion des droits humains ► La lutte contre la corruption ► Le développement des territoires

Annexe 2
Informations Sélectionnées additionnelles vérifiées en assurance modérée

INFORMATIONS SOCIALES

- La pyramide des âges
- Le taux de turnover (démissions et licenciements)
- Le taux d'embauche (CDI et CDD)
- Le nombre d'heures annuel de formation par employé
- Les salaires bruts
- Le nombre de maladies professionnelles nouvellement reconnues

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

- La quantité de papiers recyclés produite
- La quantité d'acier/fer/aluminium recyclés produite
- La quantité de granulats recyclés produite
- La capacité de production d'eaux alternatives
- Le taux d'émissions moyen de NO_x et SO_x

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations consolidées

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 par SUEZ, présentées en Annexe 1, 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 2018.

Préparation des Informations

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 et Sécurité et de la Direction Innovation et Performance Industrielle.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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 et des textes légaux et règlementaires applicables.

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 (1).

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 (2) 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 47 % des effectifs et entre 57 % et 84 % (3) des informations quantitatives environnementales.

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.

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 6 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

Achour MESSAS

Stéphane PEDRON

(1) ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.*

(2) **Informations sociales :** SUEZ Recycling and Recovery UK, Sita El Beida, Sita Boughaz, Sita Waste Services (Hong Kong), SUEZ Využití zdrojů a.s (République Tchèque), SUEZ Recycling AB (Suède), SUEZ RV France (Centre Est), SUEZ Eau France, SUEZ Spain (Espagne), Aguas Andinas, Lydec, SUEZ North America, SUEZ Water Technologies and Solutions.
Informations environnementales : SUEZ Recycling and Recovery UK, Sita Waste Services (Hong Kong), SUEZ Využití zdrojů a.s (République Tchèque), SUEZ Recycling and Recovery Pty Ltd (Australie), SUEZ RV France, SUEZ Eau France, SUEZ Spain (Espagne), Lydec, SUEZ North America, SUEZ Water Technologies and Solutions ; et en audit de suivi des émissions de GES (à distance) : SUEZ Recycling & Recovery Deutschland et les sites Rekem Roussillon et Rekem Pont de Claix de IWS.

(3) Dont 72 % des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) directes et indirectes du Groupe.

Annexe 1
Informations Sélectionnées par SUEZ vérifiées en assurance raisonnable

INFORMATIONS SOCIALES

- 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.

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

- Production d'énergie renouvelable et consommation d'énergie des activités Eau du Groupe ;
- Production d'énergie renouvelable et consommation d'énergie des activités Recyclage et Valorisation du Groupe ;
- Production d'énergie renouvelable et consommation d'énergie des activités Industrie 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.

INFORMATIONS SOCIÉTALES

- Montant annuel de dotation de la Fondation SUEZ ;
- Nombre de professionnels des services eau/assainissement des pays en voie de développement formés.

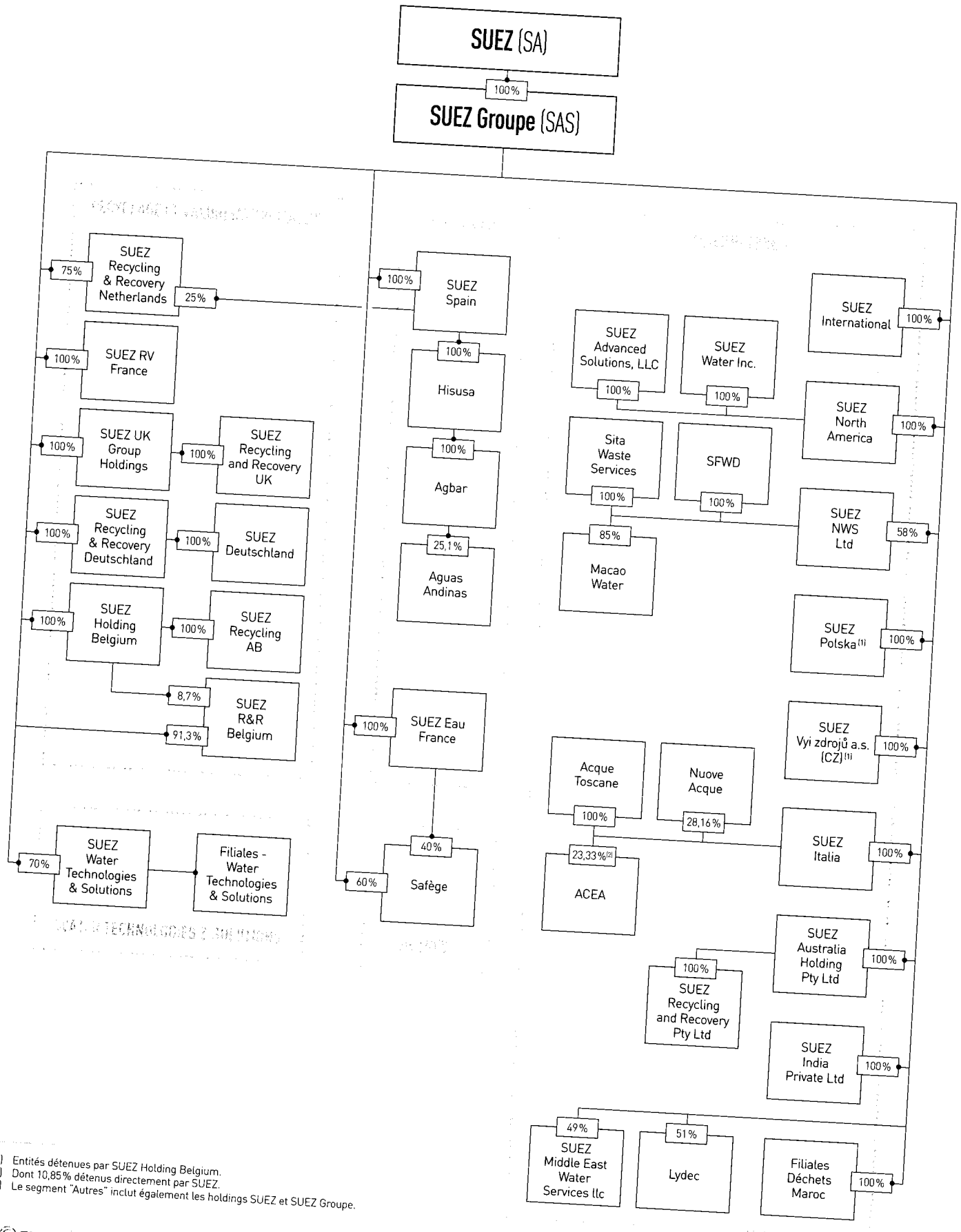
7 organigramme

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2018 138

7.2 Présentation des filiales principales du Groupe 139

7.3 Relations avec les filiales 139

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2018



(1) Entités détenues par SUEZ Holding Belgium.
(2) Dont 10,85% détenus directement par SUEZ.
(3) Le segment "Autres" inclut 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 26 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 2018, elle détient 100 % des titres de SUEZ Groupe SAS et 10,85 % des titres de Acea SpA. Elle porte l'essentiel de 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 2017, ces dividendes se sont élevés à 342,6 millions d'euros, versés en quasi-totalité en 2018.

Par ailleurs, SUEZ Groupe SAS fournit aux autres filiales du Groupe différents types de prestations. En 2018, le montant total facturé par SUEZ Groupe SAS au titre de ces prestations s'est élevé à 224,1 millions d'euros.

8 propriétés immobilières et équipements

8.1 Propriétés immobilières et équipements du Groupe 142

8.2 Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations 144

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 2018 sont fournies dans le tableau ci-après :

Métier	Pays	Ville/Région/État	Activité	Capacité
EAU	Algérie	Hamma	Usine de dessalement	200 000 m³/j
	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
		Melbourne	Usine de dessalement	444 000 m³/j
		Sydney	Production d'eau potable	3 000 000 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
		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
		Viry-Châtillon	Production d'eau potable	120 000 m³/j
	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

Métier	Pays	Ville/Région/État	Activité	Capacité
EAU	Inde	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
	Jordanie	As Samra	Traitement des eaux usées	365 000 m³/j
		Amman	Production d'eau potable	310 000 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	Traitement des eaux usées	193 000 m³/j
	Taïwan	Kaohsiung	Production d'eau potable	450 000 m³/j
	États-Unis	Bay Park	Production d'eau potable	125 000 m³/j
		Delaware	Traitement des eaux usées	136 000 m³/j
		New Jersey	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	Production d'eau potable	70 000 m³/j
		Springfield	Traitement des eaux usées	254 000 m³/j
			Traitement des eaux usées	
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
		Gennevilliers	Prétraitement de déchets ménagers	190 000 t/an

Métier	Pays	Ville/Région/État	Activité	Capacité
RECYCLAGE ET VALORISATION	France	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	
	Royaume-Uni	Billingham-Teesside	Valorisation énergétique des déchets	55 000 t/an
		Cleveland	Valorisation énergétique des déchets	390 000 t/an
		Clifton Marsh	Centre de stockage de déchets non dangereux	756 000 t/an
		Fareham	Prétraitement de déchets non dangereux	525 000 t/an
		Kirklees (Huddersfield)	Valorisation énergétique des déchets	300 000 t/an
		Path Head	Centre de stockage de déchets non dangereux	136 000 t/an
		Sidegate Lane	Centre de stockage de déchets non dangereux	220 000 t/an
		Stoneyhill	Centre de stockage de déchets non dangereux	400 000 t/an
		Whinney Hill	Centre de stockage de déchets non dangereux	100 000 t/an
	Sultanat d'Oman	Mascate	Centre de stockage de déchets non dangereux	700 000 t/an
	Taïwan	Ren Wu	Valorisation énergétique des déchets	700 000 t/an
				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**	**146**
9.1.1	Introduction	146
9.1.2	Événements marquants intervenus sur la période	146
9.2	**Analyse des comptes de résultat**	**148**
9.2.1	Explication des principaux postes du compte de résultat	148
9.2.2	Comparaison des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017	149
9.3	**Financement et endettement financier**	**153**
9.3.1	Flux de trésorerie des exercices 2018 et 2017	153
9.3.2	Endettement financier net	156
9.3.3	Rendement des capitaux employés (ROCE)	157
9.4	**Provisions**	**158**
9.5	**Engagements contractuels**	**158**
9.5.1	Engagements liés au financement du Groupe	158
9.5.2	Engagements contractuels d'investissements	159
9.5.3	Engagements donnés au titre des contrats de location	160
9.5.4	Engagements donnés au titre des activités opérationnelles	160
9.6	**Comptes sociaux de la Société**	**160**
9.7	**Perspectives**	**160**

9.1 Présentation générale

9.1.1 Introduction

SUEZ affiche en 2018 un **chiffre d'affaires** en croissance de + 9,8 %, grâce, d'une part, à la première année pleine de contribution des activités du groupe GE Water (consolidées depuis le quatrième trimestre 2017), et d'autre part, à la progression de toutes ses divisions.

Le **résultat opérationnel courant** est en hausse de + 14,2 % et l'EBITDA est en hausse de + 7,4 % (se reporter en section 9.2.2 pour une description de ces variations).

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à 335 millions d'euros en hausse de 39 millions d'euros par rapport à 2017.

Le **cash-flow libre**[1] avant cessions et investissements de développement s'élève à 1 023 millions d'euros en croissance de + 1,9 % par rapport à 2017.

La **dette financière nette** s'élève à 8 954 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse (+ 5,7 %) par rapport au 31 décembre 2017. La dette nette représente 99,6 % des capitaux propres totaux à fin 2018 contre 93,9 % à fin 2017. Le ratio Endettement Net/ EBITDA s'élève à 3,2 à fin 2018, stable par rapport à fin 2017.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de SUEZ statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, de verser un dividende unitaire de 0,65 euro par action, soit un montant total de 401,6 millions d'euros[2], sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

Le tableau ci-dessous présente les chiffres clés de l'état de situation financière pour les exercices 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)

		2017 retraité
Actifs non courants	22 680,9	22 516,8
Actifs courants	10 872,0	10 314,1
Capitaux propres part du Groupe	6 391,8	6 510,4
Participations ne donnant pas le contrôle	2 600,8	2 511,4
Autres éléments de passif	24 560,3	23 809,1

9.1.2 Evénements marquants intervenus sur la période

Allocation du coût du regroupement d'entreprises suite à l'acquisition de GE Water & Process Technologies

Le 29 septembre 2017, SUEZ a finalisé la prise de contrôle de GE Water & Process Technologies (GE Water) au travers de SUEZ Water Technologies and Solutions (SWTS), société détenue à 70 % par SUEZ et à 30 % par CDPQ (Caisse de Dépôt et Placement du Québec).

Le prix d'acquisition s'est élevé à 2 903 millions d'euros dans le cadre d'une opération en numéraire. La trésorerie disponible de GE Water, à la date d'acquisition, se montait à 204 millions, ce qui a généré une sortie de trésorerie de 2 699 millions d'euros, reflétée dans le tableau de trésorerie de l'exercice 2017. Au 31 décembre 2017, le *goodwill* provisoire généré à l'occasion de cette acquisition ressortait à 2 171 millions d'euros (au taux de change USD/EUR du 31 décembre 2017).

Le contrat d'acquisition prévoyait une procédure d'ajustement définitive du prix d'acquisition sur la base des comptes de GE Water établis sous le référentiel US GAAP au 29 septembre 2017. Au cours du second semestre 2018, la procédure d'ajustement du prix d'acquisition a été finalisée. L'accord a abouti à une réduction de prix de 20 millions de dollars américains (soit environ 17 millions d'euros).

Autres opérations

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a réalisé l'ensemble des travaux d'allocation du prix d'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises. Cette allocation de prix d'acquisition était définitive au 29 septembre 2018.

L'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs identifiables à la date de transaction a été réalisée par un expert indépendant.

(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 2018, hors titres autodétenus.

(en millions d'euros)	Juste valeur des actifs et passifs identifiables à la date de transaction
Actifs non courants	886
Immobilisations incorporelles nettes	567
Immobilisations corporelles nettes	24
Participations dans les coentreprises	62
Impôts différés Actif	
Actifs courants	716
Autres actifs	349
Trésorerie et équivalents de trésorerie	
Passifs non courants	79
Autres passifs	320
Impôts différés Passif	
Passifs courants	1 033
Autres passifs	**1 172**
Total Actif net (à 100 %)	2 886
Contrepartie transférée pour l'acquisition de GE Water	39
Participations ne donnant pas le contrôle	[illegible]
Goodwill	

Actifs incorporels

La juste valeur des actifs incorporels s'élève à 886 millions d'euros. Elle comprend principalement des relations clients et des technologies. L'évaluation des actifs incorporels a été effectuée selon l'approche par les revenus (valeur des flux de trésorerie futurs actualisés) ou sur la base de la méthode de la redevance.

Actifs corporels

La juste valeur des actifs corporels s'élève à 567 millions d'euros. L'évaluation des actifs corporels a été effectuée par la combinaison de trois approches :

- approche de marché : prix d'actif comparable dans des circonstances similaires ;
- approche par les revenus : valeur des flux de trésorerie futurs actualisés ;
- approche par les coûts : valeur du coût de remplacement.

Stocks

La juste valeur des stocks est de 198 millions d'euros. Ils ont été évalués au prix de vente sous déduction des coûts d'achèvement et des frais de commercialisation.

Provisions

Conformément aux principes d'IFRS 3 révisée, l'estimation des provisions a été revue pour prendre en compte des provisions au titre de passifs éventuels, résultant notamment de litiges en cours à la date de transaction. Ces provisions sont classées en « autres passifs courants ».

Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs ont été calculés sur la base des différences temporelles entre les valeurs comptables IFRS après allocation du prix d'acquisition et les valeurs fiscales des actifs acquis et passifs repris. Le montant net des impôts différés passifs s'élève à 258 millions d'euros.

Participation ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a décidé d'évaluer la participation ne donnant pas le contrôle selon la méthode du *goodwill* complet.

Goodwill

À la date de transaction et après allocation du prix d'acquisition, le *goodwill* résiduel s'élève à 1 753 millions d'euros et correspond non seulement à la capacité à développer de nouveaux actifs dans le futur (technologie, relations clients) mais aussi au niveau des synergies attendues par le Groupe.

Les principaux impacts de l'allocation du prix d'acquisition sur l'état de situation financière et le compte de résultat 2017 figurent en Note 2.1 aux états financiers consolidés du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

En 2018, l'impact net en EBIT est de -32 millions d'euros et comprend notamment le complément de dotation annuelle aux amortissements lié à ces différentes réévaluations ainsi que la consommation des charges et revenus différés.

Plan de transformation SUEZ Espagne

Fin 2017, SUEZ Espagne a mis en place un plan de restructuration. Ce plan de départ volontaire a généré la comptabilisation de coûts de restructuration d'un montant d'environ 20 millions d'euros sur l'exercice 2018.

Cession des activités de Déchets d'Activités de Soins et Risques Infectieux (DASRI)

Le 28 février 2018, SUEZ a cédé les activités DASRI sous la forme d'une cession de fonds de commerce, au groupe MNH pour un montant de 16 millions d'euros. Ces activités représentaient un chiffre d'affaires de 47 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, la plus-value brute générée par cette opération est de 12 millions d'euros.

Entrée d'un nouvel actionnaire minoritaire dans les activités d'eau régulée de SUEZ Water Inc.

En juillet 2018, un accord a été signé avec PGGM, gestionnaire de fonds néerlandais, pour la cession de 20 % des activités d'eau régulée de SUEZ Water Inc. pour un montant de 601 millions de dollars américains.

La finalisation de cette opération est prévue au cours du 1er semestre 2019.

Cession de 6,5 % d'Inversiones Aguas Metropolitanas (IAM) par SUEZ Inversiones Aguas del Gran Santiago Limited

En août 2018, SUEZ Inversiones Aguas del Gran Santiago Limited a cédé 6,5 % d'IAM sur le marché pour 87 millions d'euros.

Cette opération, traitée comme une transaction entre actionnaires, n'a pas généré de plus-value, le Groupe ayant maintenu son contrôle sur IAM.

Nouvelle émission obligataire

Le 17 septembre 2018, SUEZ a lancé une émission obligataire de 500 millions d'euros, portant un coupon fixe de 1,625 % à échéance au 17 septembre 2030.

Cession des activités de traitement de déchets nucléaires

Le 31 décembre 2018, SUEZ RV Osis Sud Est a cédé son activité de traitement de déchets nucléaires à Endel, filiale d'ENGIE pour environ 39 millions d'euros.

Cette opération a généré une plus-value brute de 27 millions d'euros.

9.2 Analyse des comptes 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 d'actions gratuites 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 2018 et 2017 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 2018 et 2017

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité
Chiffre d'affaires	17 331,1	15 783,0
Achats	(3 648,6)	(3 032,2)
Charges de personnel	(4 598,4)	(4 115,1)
Amortissements, dépréciations et provisions	(1 167,7)	(1 109,2)
Autres charges opérationnelles	(6 999,2)	(6 816,1)
Autres produits opérationnels	225,2	289,8
Résultat opérationnel courant	**1 142,4**	**1 000,2**
MtM sur instruments financiers à caractère opérationnel	(0,8)	1,3
Perte de valeurs sur actifs corporels, incorporels et financiers	(25,6)	(20,3)
Restructurations	(87,6)	(157,6)
Effets de périmètre	(6,2)	77,6
Autres résultats de cessions	60,1	33,6
Coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water	–	(44,4)
Résultat des activités opérationnelles	**1 082,3**	**890,4**
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	192,9	211,6
Dont quote-part de résultat net des coentreprises	*82,0*	*92,2*
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	*110,9*	*119,4*
Résultat des activités opérationnelles après quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	**1 275,2**	**1 102,0**
Charges financières	(555,6)	(518,5)
Produits financiers	90,2	89,6
Résultat financier	**(465,4)**	**(428,9)**
Impôt sur les bénéfices	(244,0)	(157,2)
Résultat net	**565,8**	**515,9**
Résultat net part du Groupe	336,1	345,5

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, l'état de compte de résultat consolidé a été modifié par rapport à celui présenté dans le cadre du Document de Référence publié au 31 décembre 2017 pour tenir compte des incidences liées à l'application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water.

Autres éléments de résultat

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
EBITDA	2 768,3	2 578,4
EBIT	1 335,3	1 211,8

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

	2018	2017 retraité	Variation	Variation en %
Eau Europe	4 628,9	4 618,8	10,1	0,2 %
Recyclage et Valorisation Europe	6 206,1	6 139,3	66,8	1,1 %
International	3 990,2	3 951,3	38,9	1,0 %
WTS	2 396,3	970,7	1 425,6	N/A
Autres	109,6	102,9	6,7	6,5 %
Chiffre d'affaires	17 331,1	15 782,9	1 548,1	9,8 %

SUEZ a enregistré un chiffre d'affaires de 17 331 millions d'euros en 2018, en croissance de +9,8 %. Cette progression résulte des éléments suivants :

une croissance organique de +564 millions d'euros (+3,6 %) qui se décompose ainsi :

- le secteur Recyclage et Valorisation Europe est en croissance de +2,7 % avec un niveau d'activité tiré par la France et par la *business unit* dédiée au traitement des déchets dangereux *(Industrial Waste Specialties)*; le chiffre d'affaires est également en hausse en Europe du Nord, et sur la zone Benelux/Allemagne, mais décroît légèrement au Royaume-Uni,
- le secteur Eau Europe affiche une croissance de +0,9 %, principalement grâce à la croissance des volumes et des prix au Chili,
- le secteur International croît de +5,0 % (+196 millions d'euros). L'activité est en croissance dans l'ensemble des régions, à l'exception de Afrique/Moyen-Orient/Inde, qui avait bénéficié en 2017 d'un important chiffre d'affaires de construction,
- la division WTS ressort à 2 396 millions d'euros, en croissance de 6,7 % (+156 millions d'euros) portée par ses deux segments d'activité ;

des effets de périmètre favorables de +1 314 millions d'euros (+8,3 %) essentiellement liés à la contribution de GE Water dans la division WTS ;

des impacts défavorables de change de -309 millions d'euros (-2,0 %) dus principalement au dollar américain (-131 millions d'euros), au dollar australien (-72 millions de d'euros) et au peso chilien (-22 millions d'euros).

un impact défavorable de -21 millions d'euros du fait de la réforme fiscale américaine impactant le tarif régulé.

Le Groupe réalise au 31 décembre 2018, 29 % de son chiffre d'affaires en France et 39 % hors d'Europe.

Eau Europe

La contribution du secteur Eau Europe au chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 4 629 millions d'euros en 2018, en hausse de 10 millions d'euros (soit une augmentation de +0,2 %).

L'Eau Europe affiche une croissance organique de son chiffre d'affaires de +0,9 % (+40 millions d'euros) :

Eau France est en décroissance organique de -2,6 % (-58 millions d'euros). Cette variation s'explique notamment par la fin du contrat de Valenton. Les conditions climatiques favorables des mois de juillet et août compensent très légèrement l'érosion structurelle des volumes d'eau vendus qui ressortent à -0,8 %. Les indexations tarifaires, à +1,0 %, sont tirées par l'évolution des prix de l'électricité ;

l'Espagne retrouve un niveau de croissance organique légèrement positif, de +0,5 % (+7 millions d'euros) et ce, en dépit de la baisse des volumes d'eau vendus compte-tenu d'une météorologie et une activité touristique moins favorables qu'en 2017. Les tarifs sont stables, intégrant la baisse négociée à Barcelone en application depuis mai 2018 et une hausse sur les contrats des autres régions ;

le segment Amérique latine est en progression organique de +10,6 % (+91 millions d'euros) grâce à des volumes en progression, avec un hiver particulièrement sec, et des augmentations tarifaires, résultat notamment des indexations liées à l'inflation dans le pays. La zone bénéficie également d'une dynamique commerciale au Panama et au Mexique.

Les variations des devises étrangères par rapport à l'euro ont un impact négatif sur le chiffre d'affaires (-30 millions d'euros soit -0,6 %) essentiellement en raison de l'affaiblissement du peso chilien.

Recyclage et Valorisation Europe

La contribution du secteur Recyclage et Valorisation Europe au chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 6 206 millions d'euros en 2018, en augmentation de +67 millions d'euros (+1,1 %) par rapport à 2017.

Recyclage et Valorisation Europe affiche une croissance organique de son chiffre d'affaires de +2,7 % (+165 millions d'euros). La performance a été tirée par l'augmentation des volumes de déchets traités (+2,4 %) ainsi que par la hausse de prix dans les activités de services. Elle a en revanche été impactée par l'évolution défavorable du prix des matières premières recyclées, en particulier les papiers/cartons à la suite de la décision de la Chine de fortement réduire ses importations :

le chiffre d'affaires en France est en progression de +3,8 %, cette évolution reflète essentiellement la croissance des volumes, ainsi que des prix dans les activités de collecte, tant municipale qu'industrielle ;

hors France, l'activité est en croissance, principalement tirée par la *business unit* dédiée au traitement des déchets dangereux (*Industrial Waste Specialties*) qui croît de +6,4 %. Les zones Benelux/Allemagne et Royaume-Uni/Scandinavie affichent des croissances organiques de +0,8 % et +0,6 % respectivement. Le niveau d'activité supérieur sur le segment industriel et commercial (I&C) et des hausses de prix sur certaines activités de service compensent les effets négatifs de l'évolution des prix des matières premières recyclées, de la moindre contribution des activités de construction ainsi que ceux de la fermeture, fin 2017, du site de traitement de Tilbury au Royaume-Uni.

L'effet périmètre est de -1,0 % (-63 millions d'euros), principalement du fait de la cession des activités de gestion des déchets d'activités de soins et risques infectieux (DASRI).

Les variations des devises étrangères par rapport à l'euro ont un impact net négatif sur le chiffre d'affaires (-36 millions d'euros soit -0,6 %) notamment en raison de la dépréciation de la couronne suédoise et de la livre sterling.

INTERNATIONAL

La contribution du secteur International au chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 3 990 millions d'euros en 2018, en hausse de 39 millions d'euros soit + 1,0 % par rapport à 2017.

La variation organique est de + 196 millions d'euros soit + 5,0 % et résulte des tendances suivantes :

- le segment Italie, Europe Centrale et Orientale affiche une très forte croissance organique de + 17,7 % (+ 74 millions d'euros), tirée notamment par l'activité de gestion des déchets dangereux en République tchèque et en Pologne, et par l'avancement de la construction de l'usine de traitement et valorisation énergétique de Glina, en Roumanie ;
- l'Australie croît de + 11,1 % (+ 115 millions d'euros) en organique. Cette performance repose sur la croissance soutenue des volumes traités et des prix, sur l'augmentation des contrats de collecte industrielle ainsi que sur la contribution positive de nouveaux contrats de construction ;
- l'Asie enregistre une croissance organique de son chiffre d'affaires de + 13,0 % (+ 55 millions d'euros), avec des contributions largement positives des activités d'eau et de déchets ;
- la zone Afrique/Moyen-Orient/Inde est en décroissance organique de - 7,5 % (- 85 millions d'euros) du fait 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 croissance organique de + 3,9 % (+ 37 millions d'euros) ; les volumes d'eau vendus dans l'activité régulée sont stables par rapport à 2017 malgré une météorologie défavorable pendant l'été et à l'automne. Du fait de l'évolution de la fiscalité américaine, le chiffre d'affaires de l'activité régulée est par ailleurs impacté négativement pour 22 millions d'euros ; cet effet est neutre sur le résultat net. L'activité non-régulée enregistre une croissance solide du chiffre d'affaires.

Les variations des devises étrangères par rapport à l'euro ont un impact négatif sur le chiffre d'affaires (- 142 millions d'euros soit - 3,6 %).

La nouvelle division, créée depuis la première consolidation de GE Water au 1er octobre 2017, représente un chiffre d'affaires de 2 396 millions d'euros en 2018 contre 971 millions en 2017.

La variation organique s'élève à + 156 millions d'euros soit + 6,7 %, elle résulte des tendances suivantes :

- le segment *Engineered Systems* est en croissance de + 11 % ; il bénéficie de la croissance des activités de produits et de services, notamment en ultrafiltration et en osmose inverse ;
- le segment *Chemical Monitoring solutions* enregistre quant à lui une croissance organique de + 5 %, principalement tiré par la Chine et l'Europe.

Charges opérationnelles

ACHATS

Les achats s'établissent à 3 649 millions d'euros en 2018, en hausse de 616 millions d'euros (+ 20,3 %) par rapport à 2017, principalement en raison de la première année pleine de consolidation des activités de GE Water (seul le quatrième trimestre était pris en compte en 2017).

CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel s'établissent à 4 598 millions d'euros en 2018, en hausse de 483 millions d'euros (+ 11,7 %) par rapport à 2017 (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 1 168 millions d'euros en 2018, en hausse de 59 millions d'euros par rapport à 2017.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels s'établissent à - 6 774 millions d'euros en 2018, soit une hausse nette des charges de 248 millions d'euros par rapport à 2017.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Variation	Variation en %
Eau Europe	431,4	442,7	(11,3)	- 2,6 %
Recyclage et Valorisation Europe	201,3	213,7	(12,4)	- 5,8 %
International	362,9	340,4	22,5	6,6 %
WTS	117,0	(15,4)	132,4	N/A
Autres	29,8	18,8	11,0	58,5 %
Résultat opérationnel courant	1 142,4	[illegible]	142,2	14,2 %

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 1 142 millions d'euros en 2018, en croissance de + 142 millions d'euros par rapport à 2017. Cette hausse se décompose en :

- une croissance organique de + 152 millions d'euros (soit + 15,2 %) ;
- un effet périmètre pour + 62 millions d'euros (+ 6,2 %) ;
- un effet change négatif pour - 12 millions d'euros lié principalement à l'appréciation de l'euro face au dollar américain, au dollar australien et au peso chilien.
- le solde correspondant à l'impact de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water et de la réforme fiscale US sur le secteur régulé.

EAU EUROPE

La contribution du secteur Eau Europe au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 431 millions d'euros en 2018, en baisse de - 11 millions d'euros (- 2,6 %) par rapport à 2017. Cette

évolution comprend un effet change défavorable (- 9 millions d'euros). En organique, le résultat opérationnel courant est proche de l'équilibre par rapport à 2017, à - 2 millions d'euros (- 0,5 %). Cette stabilisation témoigne du renforcement des actions menées en matière d'économies de coûts, notamment en France et en Espagne.

La contribution du secteur Recyclage et Valorisation Europe au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 201 millions d'euros en 2018, en baisse de - 12 millions d'euros (- 5,8 %) par rapport à 2017. Cette évolution découle principalement de l'évolution défavorable du prix des matières premières recyclées, en particulier pour les papiers/cartons à la suite de la décision de la Chine de fortement réduire ses importations, et de la hausse des prix du diesel. Ces effets n'ont que partiellement été compensés par l'impact positif de la hausse des prix de l'électricité.

La contribution du secteur International au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 363 millions d'euros en 2018, en croissance de + 23 millions d'euros (+ 6,6 %) par rapport à 2017.

La contribution de cette nouvelle division, créée depuis la première consolidation de GE Water au 1er octobre 2017, au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 117 millions d'euros en 2018 en hausse de 132 millions d'euros.

EBITDA

(en millions d'euros)

		2017 retraité	Variation	Variation en %
Eau Europe	1 136,1	1 164,8	(28,7)	- 2,5 %
Recyclage et Valorisation Europe	683,8	707,5	(23,7)	- 3,3 %
International	816,3	799,2	17,1	2,1 %
WTS	249,6	31,3	218,3	N/A
Autres	(117,5)	(124,4)	6,9	5,5 %

L'EBITDA du Groupe s'élève à 2 768 millions d'euros en 2018, en hausse de 190 millions d'euros (+ 7,4 %) par rapport à 2017 dont + 3,4 % de croissance organique.

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles en 2018 s'élève à 1 082 millions d'euros, en hausse de + 192 millions d'euros par rapport à 2017.

Les principaux postes expliquant le passage du résultat opérationnel courant au résultat des activités opérationnelles sont commentés ci-dessous.

Les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels et financiers s'établissent à - 26 millions d'euros en 2018, contre - 20 millions d'euros en 2017, soit une variation de - 6 millions d'euros. En 2018, ce poste comprend principalement des pertes de valeurs sur immobilisations corporelles dans le secteur opérationnel Recyclage et Valorisation Europe, principalement en France.

Les effets périmètre s'élèvent à - 6 millions d'euros en 2018, contre + 78 millions en 2017.

Les plus-values de cessions d'actifs s'élèvent à 60 millions d'euros en 2018. Les opérations les plus significatives concernent les cessions de la division nucléaire de SUEZ RV OSIS (ex-SRA SAVAC), et des activités de déchets d'activités de soins et risques infectieux (DASRI).

Les restructurations ont représenté une charge de - 88 millions d'euros en 2018, contre - 158 millions d'euros en 2017. Au 31 décembre 2018, ce poste inclut notamment les coûts additionnels des plans de restructurations initiés en 2017 en Espagne et en France.

Aucun frais découlant de l'acquisition de GE Water n'a été enregistré en 2018. En 2017, des prestataires de services externes avaient conseillé SUEZ dans le cadre de l'acquisition de GE Water générant un coût total net de - 44,4 millions d'euros.

Résultat financier

(en millions d'euros)

		2017 retraité	Variation	Variation en %
Coût de la dette nette	(422,5)	(377,8)	(44,7)	- 11,8 %
Autres produits et charges financiers	(42,9)	(51,1)	8,2	16,0 %

Le résultat financier du Groupe s'établit à - 465,4 millions d'euros en 2018, soit une dégradation de - 36,5 millions d'euros par rapport à 2017 (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 - 423 millions d'euros contre - 378 millions d'euros en 2017, avec un taux moyen en hausse à 3,88 % contre 3,84 % en 2017. En 2018, la durée moyenne de l'encours des dettes financières est de 6,5 ans.

Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices du Groupe s'élève en 2018 à - 244 millions d'euros, en hausse de 87 millions d'euros par rapport à 2017.

La différence entre le taux effectif d'impôt du Groupe en 2018 (39,6 %) et le taux en vigueur en 2017 en France (34,43 %) s'explique principalement par la non-reconnaissance d'impôts différés actifs dans certaines zones géographiques ainsi que par l'effet des changements de réglementation fiscale, notamment aux États-Unis.

Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe s'établit à 335 millions d'euros en hausse de 39 millions d'euros par rapport à 2017.

9.3 Financement et endettement financier

9.3.1 Flux de trésorerie des exercices 2018 et 2017

(en millions d'euros)		2017 retraité
Flux issus/(utilisés) des activités opérationnelles	1 973,4	1 962,4
Flux issus/(utilisés) des activités d'investissement	(1 230,3)	(3 426,0)
Flux issus/(utilisés) des activités de financement	(593,0)	1 145,9
Effet des variations de change et divers	4,7	(51,6)
Total des flux de la période	154,8	(369,3)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	2 555,4	2 924,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	2 710,2	2 555,4

Flux issus des activités opérationnelles

(en millions d'euros)		2017 retraité	Variation	Variation en %
EBITDA	**2 768,2**	**2 578,4**	**189,8**	**+ 7,4 %**
+ Charges nettes décaissées des concessions	(262,4)	(255,9)	(6,5)	- 2,5 %
+ Dépréciations de l'actif circulant	(3,2)	(28,4)	25,2	+ 88,7 %
+ Effet des restructurations	(144,8)	(102,2)	(42,6)	- 41,7 %
+ Dividendes reçus des coentreprises et entreprises associées	144,6	140,8	3,8	+ 2,7 %
- Dotation nette aux provisions pour avantages du personnel	(33,4)	(46,6)	13,2	+ 28,3 %
+ Coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water	-	(44,4)	44,4	N/A
- Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	(192,9)	(211,7)	18,7	+ 8,8 %
- Autres	0,6	1,3	(0,7)	N/A
Marge brute d'autofinancement avant résultat financier et impôt	**2 276,7**	**2 031,3**	**245,4**	**+ 12,1 %**
Impôt décaissé	(156,9)	(192,5)	35,6	+ 18,5 %
Variation du besoin en fonds de roulement	(146,4)	123,6	(270,0)	N/A
Flux issus/(utilisés) des activités opérationnelles	1 973,4	1 962,4	11,0	+ 0,6 %

Les flux de trésorerie issus des activités opérationnelles s'élèvent à 1 973 millions d'euros pour l'exercice 2018, soit +11 millions d'euros par rapport à 2017.

Cette évolution traduit principalement :

- une dégradation de la variation du besoin en fonds de roulement de - 270 millions d'euros ;
- une diminution des impôts décaissés de +36 millions d'euros ;
- une hausse de la marge brute d'autofinancement avant résultat financier et impôt (+ 245 millions d'euros).

Flux des activités d'investissement

(en millions d'euros)

	2018	2017 retraité	Variation	Variation en %
Investissements corporels et incorporels	(1 342,9)	(1 177,2)	(165,7)	- 14,1 %
Investissements financiers	(146,4)	(2 600,4)	2 454,0	+ 94,4 %
dont acquisitions d'entités nettes de trésorerie et équivalents de trésorerie acquise	*(114,7)*	*(2 581,6)*	*2 466,9*	*+ 95,6 %*
dont acquisitions de titres disponibles à la vente	*(31,7)*	*(18,8)*	*(12,9)*	*- 68,6 %*
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	157,9	234,1	(76,2)	- 32,6 %
Cessions d'entités nettes de trésorerie cédée et équivalents de trésorerie cédée	83,1	117,9	(34,8)	- 29,5 %
Cessions de titres disponibles à la vente	4,2	3,9	0,3	+ 7,7 %
Intérêts reçus d'actifs financiers non courants	14,1	(5,2)	19,3	N/A
Dividendes reçus sur actifs financiers non courants	8,5	5,0	3,5	+ 70,0 %
Variation des prêts et créances émis par l'entreprise et autres	(8,8)	(4,1)	(4,7)	N/A
Flux (nets utilisés) des activités d'investissement	(1 230,2)	(3 426,2)	2 196,0	- 64,1 %

Les flux de trésorerie issus des activités d'investissement s'élèvent à - 1 230 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre - 3 426 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le total des investissements corporels, incorporels et financiers est en nette diminution de 2 454 millions d'euros par rapport à l'année 2017, durant laquelle l'acquisition de GE Water avait généré une hausse importante des investissements financiers. Les cessions ont généré un flux positif de 245 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 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)

	2018	2017 retraité
Total investissements de maintenance[a]	(651,0)	(626,2)
Dont investissements de maintenance	(629,0)	(598,1)
Dont variation de la dette fournisseurs d'immobilisations de maintenance[b]	22,2	(28,1)

(a) Le montant total des investissements de maintenance se répartit comme suit en 2018 : 185,5 millions d'euros pour le secteur Eau Europe, 185,9 millions d'euros pour le secteur Recyclage et Valorisation Europe, 186,1 millions d'euros pour le secteur International, 45,5 millions d'euros pour le secteur WTS et 3,8 millions d'euros pour le secteur Autres. La répartition était la suivante au 31 décembre 2017 (retraité) : 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.

(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 2018 et 2017 :

(1) Le montant total des investissements de développement (736,1 millions d'euros en 2018 vs 551,0 millions d'euros en 2017) se répartit comme suit en 2018 : 245,0 millions d'euros pour le secteur Eau Europe ; 194,2 millions d'euros pour le secteur Recyclage et Valorisation Europe ; 247,7 millions d'euros pour le secteur International ; 43,4 millions d'euros pour le secteur WTS et 5,8 millions d'euros pour le secteur Autres.

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
MBA avant résultat financier et impôt	2 276,7	2 031,3
Total investissements de maintenance	(606,8)	(626,2)
Variation du BFR	(146,4)	123,6
Impôt décaissé	(156,9)	(192,5)
Intérêts financiers versés	(392,5)	(364,5)
Intérêts financiers reçus	26,6	32,4
Intérêts reçus d'actifs financiers non courants	14,1	(5,2)
Dividendes reçus d'actifs financiers non courants	8,5	5,0
Autres	0,1	0,3
Cash-flow libre	1 023,4	1 004,2

Le cash-flow libre s'établit à 1 023 millions d'euros au 31 décembre 2018 en hausse de + 1,9 % par rapport au 31 décembre 2017.

La répartition du cash-flow libre par secteur opérationnel est la suivante pour 2018 :

- secteur Eau Europe : + 511 millions d'euros ;
- secteur Recyclage et Valorisation Europe : + 230 millions d'euros ;
- secteur International : + 373 millions d'euros ;
- secteur WTS : - 43 millions d'euros ;
- et secteur Autres : - 48 millions d'euros.

Flux issus des activités de financement

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Variation	Variation en %
Augmentation ou diminution de capital de la société mère	–	863,5	(863,5)	N/A
Achat/vente de titres d'autocontrôle	(4,9)	(47,9)	43,0	+ 89,8 %
Augmentation ou diminution de capital des participations ne donnant pas le contrôle	(23,4)	729,2	(752,6)	N/A
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	(10,8)	(61,4)	50,6	+ 82,4 %
Distribution aux actionnaires de la société mère	(446,7)	(352,2)	(94,5)	- 26,8 %
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(249,4)	(218,6)	(30,8)	- 14,1 %
Émission de titres super subordonnés nets de frais d'émission	–	597,7	(597,7)	N/A
Nouveaux emprunts et dettes financières	1 323,0	1 037,7	285,3	+ 27,5 %
Remboursement d'emprunts et de dettes financières	(766,5)	(1 172,2)	405,7	+ 34,6 %
Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	27,5	5,7	21,8	N/A
Intérêts financiers versés	(392,5)	(364,5)	(28,0)	– 7,7 %
Intérêts financiers reçus	26,6	32,4	(5,8)	– 17,9 %
Flux sur instruments financiers dérivés de couverture d'investissement net et soultes sur instruments financiers dérivés	(75,9)	96,5	(172,4)	N/A
Flux issus/(utilisés) des activités de financement	**(593,0)**	**1 145,9**	**(1 738,9)**	**N/A**

Les flux de trésorerie issus des activités de financement se sont élevés à - 593 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une variation de - 1 739 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017.

Les flux issus des activités de financement en 2018 de - 593 millions d'euros s'expliquent notamment par :

- l'émission en septembre 2018 d'un emprunt obligataire au nominal de 500 millions d'euros avec une maturité de 12 ans ;
- la hausse de l'encours de titres négociables à court terme pour un montant de 242 millions d'euros ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire au nominal de 100 millions d'euros arrivé à échéance le 15 novembre 2018 ;
- le tirage sur une ligne de crédit confirmée, à échéance 2023, pour 263 millions d'euros ;
- 402 millions d'euros de dividendes versés en numéraire par SUEZ ;
- 232 millions d'euros correspondants aux dividendes payés aux minoritaires par d'autres entités du Groupe ;
- 392 millions d'euros de paiement des intérêts financiers.

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 + 635,0 millions d'euros et l'augmentation nette des dettes financières de + 556,5 millions d'euros présentée dans l'état des flux de trésorerie consolidé est constitué des éléments suivants :

- variations des découverts bancaires exigibles sur demande, positionnés en réduction de la trésorerie et équivalent de trésorerie dans l'état des flux de trésorerie consolidés (IAS 7.8) pour + 48,0 millions d'euros ;
- retraitement IFRS9 relatif aux coûts de renégociation de dette pour - 5,1 millions d'euros ;
- effets de change pour + 7,0 millions d'euros ;
- variations de périmètre pour - 3,7 millions d'euros ;
- variations de juste valeur et de coût amorti pour + 14,6 millions d'euros ;
- autres éléments pour + 17,7 millions d'euros.

9.3.2 Endettement financier net

Endettement financier net aux 31 décembre 2018 et 2017

(en millions d'euros)

		2017 retraité	Variation	Variation en %
Emprunts obligataires	9 766,4	9 345,5	420,9	+4,5 %
Titres négociables à court terme	641,8	400,0	241,8	+60,5 %
Tirages sur facilités de crédit	319,1	72,5	246,6	N/A
Emprunts sur location financement	87,2	149,1	(61,9)	-41,5 %
Autres emprunts bancaires	484,4	704,5	(220,1)	-31,2 %
Autres emprunts	223,8	140,1	83,7	+59,7 %
Total emprunts	**11 522,7**	**10 811,7**	**711,0**	**+6,6 %**
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	928,8	989,9	(61,1)	-6,2 %
Total encours des dettes financières	**12 451,5**	**11 801,6**	**649,9**	**+5,5 %**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat hors dérivés	(29,2)	(56,9)	27,7	+48,7 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 424,1)	(3 221,3)	(202,8)	-6,3 %
Total endettement financier net hors effet des instruments financiers dérivés et coût amorti	**8 998,2**	**8 523,4**	**474,8**	**+5,6 %**
Impact instruments financiers dérivés et coût amorti	(44,3)	(48,6)	4,3	+8,8 %

L'endettement financier net s'élève à 8 954 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 8 475 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une augmentation de 479 millions d'euros.

Les principaux événements qui ont généré une augmentation de la dette financière nette sont les suivants :

- le paiement des dividendes versés en numéraire aux actionnaires de SUEZ pour un montant de 401,9 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes versés en numéraire aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de 231,6 millions d'euros (y compris retenue à la source) ;
- le paiement de 78,8 millions d'euros d'« exit fees » sur les plans de retraite GE Water à prestations définies au Royaume-Uni et aux Pays-Bas qui ont été fermés du fait de l'acquisition par SUEZ de GE Water ;
- les variations de change pour 103,1 millions d'euros, principalement lié à l'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro.

Les opérations qui ont généré une baisse de l'endettement financier net sont essentiellement les suivantes :

- l'excédent de trésorerie pour 445,2 millions d'euros.

L'endettement financier net représente 99,6 % des capitaux propres totaux à fin 2018 contre 93,9 % à fin 2017. Le ratio Endettement Net sur EBITDA s'élève à 3,2 à fin 2018, stable par rapport à fin 2017.

Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait de facilités de crédit autorisées et non tirées pour un montant total de 2 290,7 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 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)		2017 retraité
EBIT	1 335,3	1 211,8
Charge d'impôt exigible	(209,0)	(167,5)

NOPAT

(en millions d'euros)		2017
Écarts d'acquisition nets	5 142,1	3 646,9
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes	13 422,4	12 502,8
Instruments de capitaux propres à la juste valeur	259,2	142,6
Investissements dans les entreprises associées	984,8	984,3
Investissements dans les co-entreprises	1 003,9	916,0
Provisions	(1 755,5)	(1 663,7)
Impact des variations de change et changement de périmètre significatifs	165,3	186,3
Autres	(992,2)	(842,1)
Capitaux employés au 1er janvier [a]		

(a) Capitaux employés d'ouverture corrigés des effets de périmètre et de change significatifs.

Le montant des instruments de capitaux propres à la juste valeur 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 - 992,2 millions d'euros comprend notamment :

- le montant net des créances clients et dettes fournisseurs pour + 693,4 millions d'euros ;
- le montant net des autres actifs et autres passifs pour - 3 008,8 millions d'euros ;
- le montant des pertes et gains actuariels sur retraites pour 9,6 millions d'euros ;
- les prêts et créances au coût amorti pour + 858,5 millions d'euros ; et
- les stocks pour + 455,1 millions d'euros.

(en millions d'euros)	NOPAT	Capitaux employés	ROCE [a]
2018	1 126,3	18 230,0	6,2 %
2017	1 044,3	15 873,1	6,6 %

(a) À comparer à un coût moyen pondéré du capital (« WACC ») estimé à 6,2 % en 2018 (6,1 % en 2017).

Le ROCE par secteur se répartit comme suit :

- en 2018 : secteur Eau Europe : 7,0 %, secteur Recyclage et Valorisation Europe : 6,4 %, secteur WTS 2,8 %, secteurs International et Autres : 7,1 % ;
- en 2017 : secteur Eau Europe : 7,3 %, secteur Recyclage et Valorisation Europe : 7,3 %, secteur WTS -2,0 %, secteurs International et Autres : 6,5 %.

9.4 Provisions

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des provisions entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)

	2018	2017 retraité	Variation	Variation en %
Retraites et autres avantages du personnel	805,1	793,1	12	+ 1,5 %
Risques sectoriels	60,8	83,6	(22,8)	- 27,3 %
Garantie	21,9	25,3	(3,4)	- 13,4 %
Litiges, réclamations et risques fiscaux	79,9	90,2	(10,3)	- 11,4 %
Reconstitution de sites	535,4	543,3	(7,9)	- 1,5 %
Restructurations	49,1	104,3	(55,2)	- 52,9 %
Autres risques	451,5	522,0	(70,5)	- 13,5 %
Total provisions	2 003,7	2 161,8	(158,1)	- 7,3 %

Les principales variations entre 2018 et 2017 s'expliquent par :

- une reprise nette de provisions pour restructuration à hauteur de - 55,2 millions d'euros, suite aux départs enregistrés dans le cadre des plans de restructuration en France et en Espagne décidés en 2017 ;
- une reprise pour excédent de - 22,9 millions d'euros liées notamment à des reprises sur provisions pour garanties de passif et pour ajustements de conditions contractuelles en Espagne ;
- la diminution des provisions pour risques sur participation, pour - 22,1 millions d'euros, classées en risques sectoriels ;
- une augmentation de 43 millions d'euros, correspondant à l'effet de désactualisation des provisions pour reconstitution de sites, des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme et des provisions pour pertes à terminaison classées en provisions pour autres risques ;
- enfin, la variation des écarts de change pour - 2,1 millions d'euros, essentiellement enregistrés par les filiales australiennes et américaines.

Le détail de l'évolution de ces provisions figure en Note 17 aux comptes consolidés (chapitre 20.1 du présent Document de Référence).

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 2018 :

(en millions d'euros)

	2018	2019	2020	2021	2022	Au-delà de 2022
Total emprunts	11 522,7	1 706,4	557,5	1 164,1	875,5	7 219,2
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	928,8	928,8				
Échéancier des dettes financières	12 451,5	2 635,2	557,5	1 164,1	875,5	7 219,2

Actifs corporels nantis, gagés ou hypothèques

Les actifs corporels donnés en garantie pour des dettes financières s'élèvent à 10,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

L'échéancier de ces dettes est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité
2018	–	0,7
2019	1,0	0,2
2020	0,6	0,7
2021	0,1	0,1
2022	0,1	0,0
Au-delà	8,8	9,3
Total	10,6	11,0

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 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité
Sûretés personnelles sur dettes financières	1 015,8	1 008,1
Total des engagements donnés	1 015,8	1 008,1
Engagements de financement reçus	2 290,7	2 614,4
Total des engagements reçus	2 290,7	2 614,4

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 429 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 2018	31 décembre 2017 retraité
2018	–	248,3
2019	214,1	113,6
2020	96,7	56,0
Au-delà	135,8	11,8
Total	446,6	427,7

L'augmentation observée entre 2017 et 2018 résulte principalement d'une hausse des engagements d'investissements en immobilisations corporelles chez R&V France.

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 268 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces engagements d'investissements s'élevaient à 293 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 SUEZ RV Énergie en France.

Les paiements minimaux futurs au titre de ces contrats aux 31 décembre 2018 et 2017 étaient les suivants :

(en millions d'euros)			Paiements minimaux de leasing au 31 décembre 2017 retraité	
			Valeur non actualisée	Valeur actualisée
Au cours de la 1re année	36,3	35,3	76,6	76,0
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e comprise	37,6	32,5	66,5	59,8
Au-delà de la 5e année	29,8	19,7	20,3	13,9

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 retraité
Au cours de la 1re année	268,1	252,5
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e comprise	698,5	638,2
Au-delà de la 5e année	372,3	483,4

Les engagements donnés au titre des activités opérationnelles s'élèvent à 3,6 milliards d'euros au 31 décembre 2018, contre 3,2 milliards au 31 décembre 2017. 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. L'augmentation de 0,4 milliard d'euros s'explique par de nouvelles garanties données, notamment par SUEZ Water Inc. aux USA.

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 **162**

10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie **162**

162
10.2.1 Flux issus des activités opérationnelles 162
10.2.2 Flux issus des activités d'investissement 163
10.2.3 Flux issus des activités de financement

10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur **163**

163
10.3.1 Structure de l'endettement 163
10.3.2 Principales opérations de l'année 2018 164
10.3.3 Notations du Groupe

10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux **164**

10.5 Sources de financement attendues pour honorer les engagements relatifs aux décisions d'investissements **164**

164
10.5.1 Engagements contractuels 165
10.5.2 Sources de financement attendues

10.1 Capitaux de la Société

Les capitaux propres totaux au 31 décembre 2018 s'établissent à 8 992,6 millions d'euros, en diminution de 29,2 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017. Cette variation intègre notamment les effets du versement des dividendes en numéraire au titre de l'exercice 2017 pour - 623,2 millions d'euros et - 44,8 millions d'euros versés au titre du coupon des titres super subordonnés. Elle intègre également les écarts de conversion (- 5 millions d'euros), les variations de pertes et gains actuariels (+ 9,6 millions d'euros) et le résultat net de l'exercice 2018 (+ 565,8 millions d'euros).

L'endettement financier net du Groupe (y compris coût amorti et effet des instruments dérivés) atteint par ailleurs 8 954 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 8 475 millions d'euros au 31 décembre 2017. En conséquence, le ratio de dette nette sur EBITDA s'établit à 3,2 au 31 décembre 2018.

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

(en millions d'euros)

		2017 retraité	Variation brute en %
Eau Europe	875,8	880,6	- 0,5 %
Recyclage et Valorisation Europe	484,9	505,4	- 4,1 %
International	668,7	620,1	+ 7,8 %
WTS	216,9	(43,6)	N/A
Autres	30,4	68,8	- 55,8 %
	2 276,7		+ 12,1 %

La marge brute d'autofinancement avant résultat financier et impôt s'élève à 2 276,7 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de + 12,1 % par rapport à 2017.

Au total, les flux des activités opérationnelles dégagent un excédent de trésorerie de près de 2,0 milliards d'euros en 2018.

10.2.2 Flux issus des activités d'investissement

Les flux d'activités d'investissement s'élèvent en 2018 à 1 230,3 millions d'euros et comprennent :

- des investissements financiers de 146,4 millions d'euros (2 600,4 millions d'euros en 2017) dont 4,6 millions d'euros pour des acquisitions dans le secteur Eau Europe, 12,2 millions d'euros dans le secteur Recyclage et Valorisation Europe, 60,7 millions d'euros pour le secteur International, 65,9 millions d'euros pour le secteur WTS et 3,0 millions d'euros pour le secteur Autres ;
- des investissements de maintenance de 606,8 millions d'euros (626,2 millions d'euros en 2017) dont 185,5 millions d'euros pour le secteur Eau Europe, 185,9 millions d'euros pour le secteur Recyclage & Valorisation Europe, 186,1 millions d'euros pour le secteur International, 45,5 millions d'euros pour le secteur WTS et 3,8 millions d'euros pour le secteur Autres ;
- des investissements de développement de 736,1 millions d'euros (551,0 millions d'euros en 2017), répartis par secteur de la manière suivante : 245,0 millions d'euros pour le secteur Eau Europe, 194,2 millions d'euros pour le secteur Recyclage & Valorisation Europe, 247,7 millions d'euros pour le secteur International, 43,4 millions d'euros pour le secteur WTS et 5,8 millions d'euros pour le secteur Autres.

Les cessions représentent 245,2 millions d'euros en 2018 contre 355,9 millions d'euros en 2017. Les principales opérations impactant les cessions de l'exercice 2018 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 1 230,3 millions d'euros en 2018 contre une sortie de trésorerie de 3 426,0 millions d'euros en 2017.

10.2.3 Flux issus des activités de financement

Les dividendes versés en numéraire en 2018 s'élèvent à 696,1 millions d'euros[1] (contre 570,8 millions d'euros en 2017). Ils intègrent les dividendes versés par SUEZ à ses actionnaires pour 401,9 millions d'euros, ainsi que le coupon des titres subordonnés pour 44,8 millions d'euros. Ils intègrent également les dividendes versés par certaines filiales au titre des participations ne donnant pas le contrôle, soit 238,7 millions d'euros et les retenues à la source pour 10,7 millions d'euros. Les intérêts financiers nets payés s'élèvent à 365,9 millions d'euros en 2018, contre 332,1 millions d'euros en 2017.

Au total, les flux des activités de financement génèrent une sortie de trésorerie de 593,0 millions d'euros en 2018 contre un excédent de trésorerie de 1 145,9 millions d'euros en 2017.

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 2018 à 12 452 millions d'euros contre 11 802 millions d'euros au 31 décembre 2017 et se compose :

- d'emprunts obligataires (pour l'essentiel souscrits par la société mère SUEZ) pour un montant de 9 766 millions d'euros (9 346 millions d'euros en 2017) ;
- de titres négociables à court terme pour un montant de 642 millions d'euros (400 millions d'euros en 2017) ;
- d'emprunts bancaires pour un montant de 804 millions d'euros (777 millions d'euros en 2017) ; et
- d'autres emprunts et comptes courants de trésorerie pour 1 240 millions d'euros (1 279 millions d'euros en 2017).

L'endettement financier net (y compris coût amorti et effet des instruments dérivés) est exprimé à 43 % en euro, 29 % en dollar américain, 5 % en livre sterling, 12 % en peso chilien et 8 % en dollar de Hong Kong à fin 2018. En 2017, il était exprimé à 44 % en euro, 27 % en dollar américain, 5 % en livre sterling, 14 % en peso chilien et 8 % en dollar de Hong Kong.

58 % de la dette brute (encours des dettes financières) et 82 % de l'endettement financier net sont à taux fixe. Le Groupe a eu pour objectif en 2018 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 3,88 %, contre 3,84 % en 2017. En 2018, la durée moyenne de la dette nette est de 6,5 ans.

10.3.2 Principales opérations de l'année 2018

SUEZ a procédé, dans le cadre de son programme EMTN, le 17 septembre 2018 à une émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros portant un coupon de 1,625 % à échéance du 17 septembre 2030.

Le Conseil d'Administration de la Société avait autorisé le 26 octobre 2017 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) 696,1 millions d'euros correspondent ici aux dividendes et coupons des titres super subordonnés versés en numéraire en 2018, contre 668,0 millions d'euros votés en 2018 présentés dans l'état de variation des capitaux propres consolidés du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

SUEZ dispose d'une notation pour sa dette senior par l'agence de notation Moody's. La note confirmée le 22 mars 2019 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 20).

10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2018, 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 2 290,7 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

Le tableau suivant présente l'échéancier de l'encours des dettes financières au 31 décembre 2018 :

(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	1 368,2	1 267,0	3 597,6	6 218,7	12 451,5

10.5.2 Sources de financement attendues

Au 31 décembre 2018, le Groupe bénéficiait d'une trésorerie disponible de 2 524,5 millions d'euros (composée de la trésorerie et équivalent de trésorerie pour 3 424,1 millions d'euros, des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat pour 29,2 millions d'euros, net des découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie pour 928,8 millions d'euros) et de facilités de crédit confirmées non utilisées de 2 290,7 millions d'euros, dont 227,0 millions d'euros arriveront à échéance au cours de l'année 2019.

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 2018 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 **168**

11.1.1 L'écosystème innovation 168
11.1.2 Les réalisations marquantes en 2018 170

11.2 Brevets et Marques **172**

11.2.1 Brevets 173
11.2.2 Marques 173

11.1 Recherche et Innovation

SUEZ relève chaque jour le défi créé par la révolution de la ressource, avec pour objectifs de fournir des technologies, des produits et des services innovants pour ses clients, de porter sa croissance sur ses marchés domestiques, et de conquérir de nouveaux marchés.

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. 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 2018, l'innovation a permis de concrétiser de nombreux succès. Plusieurs facteurs y ont concouru, au premier rang desquels figurent l'accélération de la transformation du Groupe – en particulier pour ce qui concerne la transformation digitale – et l'intégration réussie de GE Water & Process Technologies au sein de la nouvelle *business unit* (BU) Water Technologies & Solutions (WTS).

En 2018, le Groupe a investi 120 millions d'euros dans la Recherche et le Développement, l'innovation, 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 permet d'accroître la performance opérationnelle en incorporant dans les activités des pratiques industrialisées innovantes, en assurant leur diffusion et leur partage grâce à un réseau mondial 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, sur le partage de l'ensemble des innovations du Groupe et sur une ouverture de l'innovation sur l'externe.

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.

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 et 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. En 2018, SUEZ a inauguré un nouveau laboratoire d'analyses et de R&D de 50 personnes, dédié aux industries du gaz et du pétrole à Tomball au Texas ainsi que « l'Innovative Water Treatment Solutions » à Shanghai.

Par ailleurs, l'intégration de nouvelles équipes et compétences de WTS a été parachevée en 2018. WTS a démontré sa force d'innovation avec le développement de nouvelles solutions comme de nouveaux produits chimiques pour séparer l'eau et le pétrole et l'élargissement de sa gamme de technologies membranaires.

À l'échelle du Groupe, la Direction Innovation, Marketing et Performance Industrielle (DIPI) a déployé un nouveau dispositif global Innovation – Digital – Performance – Intrapreneuriat, destiné à renforcer la capacité du Groupe à innover, se différencier de la concurrence et ainsi accompagner le développement du Groupe. Ce dispositif repose sur quatre outils :

- des priorités technologiques pour le Groupe validées par le CODIR, les BUs et les *Global Business Lines* ;
- la vision Groupe des filières Innovation, Marketing et Performance pour garantir l'adéquation des ressources avec les priorités ;
- un processus Innovation unique pour l'ensemble du Groupe, avec une Plateforme Digitale commune, INNOV@SUEZ, afin de garantir l'accès à tous les projets d'innovation ;
- une gouvernance simplifiée qui prévoit des revues d'activité trimestrielles avec chaque BU pour assurer en continu les résultats et le lien avec les enjeux commerciaux et opérationnels.

La DIPI a également restructuré ses équipes en conséquence, autour notamment de :

- 5 *Chief Technology Officers*, un par activité : eau municipale, Recyclage & Valorisation, Construction/Infrastructure de traitement, eau industrielle, Advanced Solutions. Chacun a pour missions de garantir la cohérence et l'efficacité des actions et des projets depuis le marketing stratégique, la recherche, l'innovation, les technologies, les expertises, les partenariats jusqu'à l'industrialisation des solutions ;
- 6 accélérateurs de business, véritables « tours de contrôles » du dispositif, en charge de porter la vision et la politique Groupe, de challenger toutes les initiatives, de définir les méthodes et la bonne allocation des ressources de tous les programmes du Groupe. Ils couvrent les domaines suivants : marketing stratégique, partenariats et SUEZ Ventures, Digital et SUEZ Digital Hub, Performance et risques industriels & environnementaux, Direction Scientifique et Propriété intellectuelle, réseaux des centres de R&D et Innovation.

Pour accompagner cette dynamique, les programmes prioritaires ont été déployés, et des projets sont lancés autour du digital, de l'intrapreneuriat et de l'*open innovation*.

Déjà opérationnel, ce nouveau dispositif permettra à SUEZ de réduire encore le délai de mise à disposition, de nos marchés et de nos clients, de solutions plus compétitives et plus innovantes qui répondront aux défis de la ressource.

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. Ainsi, de plus en plus de challenges internes sur l'innovation sont organisés par les BUs au niveau global ou local (France, Chine, Maroc, Inde, Amérique du Nord, Australie ...).

Parmi ces dispositifs, on retrouve les challenges ou concours d'idées organisés par les différentes entités qui viennent ensuite nourrir les « Trophées Innovation SUEZ » qui ont fêté leur 10e anniversaire en 2018, avec un record de participation : 200 projets soumis. 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 14 projets innovants dans 8 catégories.

Enfin le grand événement innovation de l'année 2018 fut la première Innovation Week du Groupe. Celle-ci s'est déroulée du 12 au 19 octobre 2018. Pendant 7 jours, 24h sur 24, partout dans le monde, le Groupe a vécu, agi et pensé « innovation ». Nourri de l'héritage du Congrès Mondial des Métiers et enrichi du champ des possibles qu'offrent les nouveaux outils collaboratifs, cet événement a suscité un vif engouement et une importante mobilisation, tant interne qu'externe : 130 événements ont été organisés dans le monde, 65 000 visites enregistrées sur la plateforme digitale dédiée pour 14 000 visiteurs uniques, 35 experts internes et externes mobilisés pour les conférences open_resource et innovation_time, 7 webinaires diffusés, 500 participants issus de 15 pays pour les divers hackathons organisés et plus de 100 idées proposées, 312 000 vues sur les réseaux sociaux, plus de 60 sites ouverts à la visite dans le monde.

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'IRSTEA, le CNRS (France), l'Université de Barcelone, l'Universitat Politecnica de Catalunya (Espagne), l'Université de Tsinghua (Pékin), le Harbin Institute of Technology (Chine), etc. auxquels viennent s'ajouter les partenaires historiques 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 en lien avec nos activités à Bordeaux. La Maison de l'Eau, espace pédagogique et centre de ressources créé et géré par SUEZ, a réorganisé ses locaux pour accueillir un incubateur – La Source – en plus de ses activités pédagogiques habituelles. Inauguré le 22 janvier dernier, ce nouvel espace est dédié à l'accompagnement des start-ups autour des éco-activités. Après la mise en place du LyRE et de La Maison pour Rebondir, ce projet s'inscrit dans une nouvelle dynamique d'innovation partagée depuis plusieurs années entre SUEZ et la métropole bordelaise ;
- 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. Onze opérations d'investissements ont été réalisées dans des PME à fort potentiel de croissance en synergie avec le Groupe. En 2018, SUEZ Ventures a investi dans la start-up française Hydrelis, disposant d'une technologie brevetée combinant détection de fuites après compteurs et interruption de l'alimentation en eau. SUEZ Advanced Solutions a intégré cette nouvelle offre partenaire à sa gamme de solution ON'connect.

En septembre, SUEZ a acquis la start-up américano-australienne Optimatics, leader mondial des logiciels d'optimisation des réseaux d'eau et d'assainissement. Avec cette intégration, 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.

Après ses prises de participations dans les fonds d'amorçage Demeter 3 Amorçage et Demeter 6 Amorçage, SUEZ Ventures renforce en 2018 sa présence sur le segment du capital-développement, par une nouvelle prise de participations dans Paris Fonds Vert (France). Cette nouvelle participation permettra à SUEZ de développer des partenariats stratégiques avec des entreprises en développement en Europe dans les segments cleantechs et villes intelligentes.

TESTS TECHNOLOGIQUES

Les « Tests Technologiques Innovation » sont un dispositif complémentaire qui permet 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.

Parmi les tests réalisés en 2018, plusieurs innovations technologiques prometteuses ont été validées notamment dans les domaines du recyclage des papiers, de la robotique, de la cyber-sécurité, du traitement des légionnelles sans produits chimiques ou de la méthanisation.

LES CHALLENGES

En 2018, SUEZ a consacré une part importante de son innovation ouverte aux challenges faisant intervenir des startups. Le Groupe a ainsi participé à la troisième édition du challenge « DataCity », organisé par l'incubateur de startups NUMA et la Mairie de Paris. 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 2018, SUEZ s'est associé à trois projets marquants. Le premier, conduit par les start ups Affluences et GeoUniq, consiste en la fourniture d'une information fiable et de qualité sur l'affluence dans les transports en commun afin d'améliorer l'expérience des usagers. Le second, mené par la start up Co-Reyclage, souhaite favoriser le réemploi des encombrants en facilitant les démarches au travers d'une interface accessible depuis le site de la Mairie de Paris. Le troisième avec la start-up Backacia, a pour objectif de favoriser le réemploi des déchets de BTP sur les chantiers.

11.1.2 Les réalisations marquantes en 2018

SUEZ a lancé des programmes pour répondre aux besoins de ses clients et leur proposer des solutions toujours plus innovantes. En 2018, 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 SYSTÈMES

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. Après l'arrivée en 2017 du *Chief Digital Officer*, le Groupe a déployé sa Feuille de route numérique.

C'est ainsi que SUEZ a décidé de booster ses compétences en matière de « data sciences », afin de mieux exploiter les formidables quantités de données que produisent nos activités opérationnelles (télérelevé des compteurs d'eau ou des niveaux de remplissage des conteneurs de déchets, etc.). Une équipe et un réseau de *data scientists* se sont constitués.

Afin d'accéler le développement et la mise sur le marché de solutions numériques, le Groupe a créé le SUEZ Digital Hub. Cette nouvelle structure rassemble en un seul et même lieu des *data scientists*, des équipes internes ainsi que des partenaires pour accélérer et incuber des projets digitaux en utilisant des méthodes agiles.

Par ailleurs, l'Intelligence Artificielle s'invite de façon croissante dans tous les secteurs industriels, y compris ceux de la gestion des ressources. Ainsi, le Groupe est un des membres fondateurs de l'Institut PRAIRIE, créé dans le cadre du Programme français d'Intelligence Artificielle. L'Institut PRAIRIE a été créé en mars par des acteurs du monde académique et industriel, dont l'Inria, centre de recherche public dédié à l'informatique, le CNRS, Microsoft, Google, PSA et SUEZ entre autres. L'objectif sur cinq ans est de réunir les leaders scientifiques et industriels de l'intelligence artificielle et de faire de l'Institut PRAIRIE un leader mondial. PRAIRIE a été présélectionné par le gouvernement pour devenir l'un des Instituts Interdisciplinaires français d'intelligence artificielle (dit 3IA). Prochaine étape début 2019 : obtenir le label « 3IA ».

DIGITALISER NOS BUSINESS DANS LE RECYCLAGE ET 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.

Wasteconnect® est ainsi une nouvelle gamme de solutions digitales dédiée à la gestion des déchets. Concrètement, grâce à des capteurs placés à l'intérieur de conteneurs tels les bornes d'apport volontaire, compacteurs ; plus de débordements. En effet, dès que le seuil de remplissage est atteint, une alerte e-mail est émise. Le superviseur peut alors déclencher une intervention ou l'inclure dans une collecte déjà programmée. L'ensemble du parc est visualisable *via* une interface web avec la capacité d'agir immédiatement en cas d'alerte. Cette première solution – « mymonitor » – mise en place pour la collectivité de Plaine Commune (France) a permis la réduction d'un service de collecte hebdomadaire, l'augmentation de 50 % des tonnes collectées par heure de service et deux fois moins de kilomètres parcourus par borne.

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. En 2018, pour sa 10e édition, 36 scientifiques y ont participé. L'objectif de cette rencontre annuelle est de donner aux jeunes chercheurs du monde entier l'occasion de présenter leurs travaux et de discuter de leurs résultats avec d'autres étudiants travaillant dans le même domaine, ainsi qu'avec des scientifiques de renommée internationale et des représentants du secteur de l'eau. Le « Prix SUEZ » a été attribué par le Comité scientifique aux travaux de thèse apportant la meilleure contribution à l'avancement de la sécurité de l'eau. Le « Prix SUEZ Eau & Santé 2018 » a été attribué à Esther Sib de l'Université de Bonn (Allemagne) pour ses travaux sur « les bactéries résistantes aux antibiotiques et les gènes de résistance dans les biofilms des réseaux d'assainissement ».

AUTOMATISER LA SURVEILLANCE DE LA QUALITÉ DE L'EAU POTABLE DANS LES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

La performance et la sécurité des systèmes d'approvisionnement en eau potable sont au cœur des enjeux de santé publique. SUEZ s'appuie sur son expertise historique dans les services de l'eau et les technologies numériques pour offrir une solution unique pour le suivi en temps réel de la qualité de l'eau potable dans les réseaux de distribution. AQUADVANCED® Quality Monitoring détecte et localise en temps réel les anomalies de qualité de l'eau potable grâce à des capteurs placés aux points de contrôle stratégiques du réseau de distribution. Ces capteurs mesurent simultanément jusqu'à huit paramètres physico-chimiques et bactériologiques et permettent d'agir le plus rapidement possible lorsqu'un risque est confirmé. Pour les installations sans alimentation électrique, la solution est fournie avec un système breveté de fourniture d'électricité auto-alimenté.

FAVORISER LA RECYCLABILITÉ DES EMBALLAGES

Par manque de connaissances, les concepteurs d'emballages pour les marques de la grande distribution ignorent souvent comment optimiser la « recyclabilité » de ces emballages. Pour les y aider, SUEZ a conçu CircPack, un service de conseil pour les accompagner dans une démarche d'économie circulaire.

CircPack aide à faire les bons choix *via* une démarche en 3 étapes :
1- comprendre en quoi l'emballage est recyclable ou non,
2- augmenter la « recyclabilité » des emballages et enfin,
3- développer suivant les conseils précédemment donnés un nouvel emballage répondant aux exigences de tri et de valorisation.

FACILITER LA VALORISATION DES DÉCHETS DE BUREAU

SUEZ et La Poste ont lancé RECYGO, une société spécialisée dans la collecte et la valorisation de tous les déchets de bureau, dans une logique d'économie circulaire. *Via* une plateforme digitale, www.recygo.fr permet de rendre le tri accessible à tous les bureaux partout en France. La collecte en petites quantités est confiée à La Poste et assurée par les facteurs, et les volumes importants sont pris en charge par SUEZ depuis 380 centres logistiques répartis sur le territoire.

TRANSFORMER LA STATION D'ÉPURATION EN « BIOFACTORY » PRODUCTRICE DE RESSOURCES

La production de biogaz grâce à la digestion anaérobie – ou méthanisation – des déchets organiques et des boues de stations d'épuration connaît depuis ces dernières années un fort développement, que le Groupe est en mesure de soutenir grâce à son expertise et aux solutions toujours plus innovantes qu'il imagine pour en améliorer le rendement et la fiabilité. En 2018, un pas supplémentaire est franchi grâce à l'avènement du concept de « biofactory » : les stations d'épuration pourront ainsi devenir des usines non seulement autosuffisantes en énergie et à faible impact environnemental, mais également productrice de ressources telles que : eau (recyclée), fertilisants, biogaz, électricité, chaleur. Les premiers pas ont été franchi à Santiago (Chili), où les trois grandes stations d'épuration exploitées par le Groupe, converties en « biofactories » productrices de biogaz, ont reçu le Prix Momentum for Change des Nations Unies, décerné par la Convention cadre des Nations Unies sur les Changements climatiques lors de la COP 24, qui s'est tenue à Katowice (Pologne). Par ailleurs, non loin de Paris, à Villiers-Saint-Frédéric, une autre biofactory, encore plus « circulaire », voit le jour, grâce aux synergies internes qui ont permis au Groupe de remporter l'appel d'offres lancé par le Syndicat Intercommunal d'Assainissement de la Région de Neauphle-le-Château. Il s'agit de profiter de la réhabilitation de la station d'épuration existante pour en faire une usine productrice de biogaz et de fertilisant (commercialisés au bénéfice de la collectivité) en mettant en œuvre quatre technologies innovantes : la co-digestion des boues avec des déchets organiques ; Phosphogreen™, qui permet de récupérer le phosphore présent dans le surnageant de la digestion anaérobie pour le valoriser en engrais ; Cleargreen™, procédé de traitement de l'azote économe en énergie et qui permet de produire plus de biogaz ; et enfin Primegreen™, procédé de traitement primaire par filtration qui permet de capturer du carbone, d'économiser de l'énergie et de produire davantage de biogaz.

AUGMENTER LE TAUX DE RECYCLAGE DES DÉCHETS DE CONSTRUCTION

L'objectif de la Loi de Transition Énergétique est d'atteindre d'ici 2020 un taux de 70 % de déchets de chantier valorisés avec le réemploi, le recyclage et la réutilisation des matériaux.

Développé en partenariat avec Resolving, batiRIM® permet de quantifier, qualifier et cartographier les flux de produits et matières d'un bâtiment en rénovation, réaménagement ou déconstruction, et d'évaluer leur potentiel de réemploi, réutilisation et recyclage. Première étape : les plans des bâtiments sont intégrés *via* une interface numérique en 2D ou 3D. Deuxième étape : les éléments audités sont restitués et sécurisés dans une base de données interactive. Troisième étape : toutes les informations sont disponibles *via* une tablette tactile. Il est alors possible de simuler des hypothèses de valorisation de la ressource et choisir ainsi la meilleure solution (réutilisation et/ou planification de la déconstruction/rénovation...). Pour preuve, la première expérimentation de déconstruction sélective réalisée dans le centre-ville de Neuilly-sur-Seine (France) a obtenu des résultats dépassant l'objectif des 70 % imposés par la réglementation avec la prise en charge de 9 types de matières et un taux de valorisation de 75 % effectif et tracé.

PROPOSER DE NOUVEAUX MODÈLES CONTRACTUELS POUR LES SERVICES D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT

L'Inde doit relever le défi de la gestion de la ressource en eau dans un contexte d'augmentation rapide de la population, d'urbanisation et de développement économique et industriel soutenus. Pour y parvenir, SUEZ a mis au point un modèle contractuel tout à fait innovant. Pour assurer l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement à une population en forte croissance et gérer durablement la ressource en eau, notamment dans l'industrie, les autorités locales font appel à l'expertise d'entreprises internationales dans le cadre de grands programmes en partenariat public-privé. Ce modèle est gagnant-gagnant, offrant à la fois une nette amélioration de la qualité de service mais aussi de la performance opérationnelle et ce, à travers un transfert de savoir-faire structuré. Jusqu'à présent, les contrats présentaient certains inconvénients, comme par exemple, le manque de souplesse dans l'allocation des ressources financières ou l'absence d'incitation à l'optimisation des investissements. Pour corriger cela, SUEZ a développé un nouveau modèle contractuel, reconnu par les clients et les bailleurs de fonds internationaux. Preuve de cette reconnaissance : les contrats remportés par SUEZ à Coimbatore ou à Davangere – villes figurant parmi les 10 municipalités retenues par le programme « Smart Cities » lancé par le gouvernement.

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 ?

Engagé en faveur de la préservation des ressources, SUEZ a développé une solution de compteurs d'eau communicants dénommée ON'connect™. Celle-ci facilite le suivi et la maîtrise quotidienne des consommations d'eau et apporte de nouveaux services à forte valeur ajoutée aux villes et à leurs habitants. À l'occasion du salon Pollutec 2018, SUEZ a présenté deux nouvelles plateformes numériques, « ON'connect™ tourism » et « ON'connect™ generation », conçues avec les collectivités pour améliorer la qualité des services au sein des villes.

« ON'connect™ tourism » pour optimiser les services urbains lors des pics saisonniers

Destiné aux villes à forte fréquentation touristique, « ON'connect™ tourism » est un outil d'aide à la décision pour les collectivités permettant de visualiser, anticiper et maîtriser les impacts de la saisonnalité sur un territoire. Ainsi, la plateforme croise les données des consommations d'eau quotidiennes avec des données ouvertes (ex : vacances scolaires, prévisions météo, billetteries...) pour fournir à la collectivité, grâce à des algorithmes prédictifs, des éléments concrets pour ajuster ses services (accueil du public, planification de travaux, collecte des déchets, sécurité, mobilité...) et optimiser sa communication auprès des touristes. Cette solution, développée en collaboration avec des professionnels du tourisme, sera utilisée par l'Office de Tourisme et des Congrès de Biarritz (64).

« ON'connect™ generation » favorise le maintien à domicile des personnes âgées

Dans un contexte de vieillissement de la population, améliorer l'autonomie des personnes âgées et favoriser leur maintien à domicile est un enjeu croissant. La plateforme « ON'connect™ generation » destinée aux aidants et aux structures sociales des collectivités propose un service d'accompagnement préventif des personnes âgées isolées pour favoriser l'autonomie et le maintien à domicile. Grâce à l'interprétation des données de consommation d'eau journalière, l'application caractérise les habitudes de vie et détecte au plus tôt les signaux faibles permettant d'anticiper une perte d'autonomie. Ces informations permettent de déclencher une prise en charge rapide des seniors et d'accompagner au quotidien les aidants dans le suivi des personnes âgées. Pour les centres communaux d'action sociale (CCAS), ce service facilite le suivi des personnes fragiles ou isolées.

Le portail EfW *(Energy from Waste)* est un outil unique de suivi de la performance et de partage des connaissances qui rassemble, consolide et diffuse les meilleurs pratiques d'exploitation des Unités de Valorisation Énergétique (UVE).

Cet outil de mesure de la performance des 47 incinérateurs exploités par le Groupe à travers le monde, permet aux 650 utilisateurs de la communauté EfW du Groupe d'accéder à toutes les informations permettant de répondre plus efficacement aux attentes et objectifs de leurs clients. Entre l'efficacité opérationnelle des équipements, l'accès en un clic à la carte d'identité de chaque unité, l'évaluation des données de performance depuis le tableau de bord, le suivi des différents projets menés dans le monde entier et bien d'autres fonctionnalités (dont une base documentaire), la plate-forme EfW permet d'industrialiser et d'améliorer en continu les UVE du Groupe.

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 intellectuelle.

La stratégie de propriété intellectuelle de SUEZ vise à procurer un avantage compétitif décisif aux *business units* du Groupe grâce à un portefeuille de technologies propriétaires et à les protéger des risques de litiges, mais également à développer l'attractivité du Groupe vis-à-vis de partenaires technologiques et commerciaux, et à créer un portefeuille d'actifs immatériels valorisables.

Depuis 2015, le Groupe a décidé de centraliser sa stratégie de propriété intellectuelle et de la faire superviser par un département composé d'ingénieurs brevets qualifiés. Ce département assure le déploiement des processus propriété intellectuelle dans l'ensemble du Groupe qui sont gérés *via* une base de données intégrant notamment l'ensemble des brevets du Groupe.

En janvier 2018, lors de l'Innovation IP Forum & Awards – organisé par le magazine Décideurs -, le Département Propriété Intellectuelle (PI) du Groupe a été récompensé par le Silver Award dans la catégorie « Meilleur Département PI : France ». Cet événement est dédié aux défis et opportunités mondiaux en matière de brevets, marques, technologies de l'information, contentieux de la propriété intellectuelle et autres droits connexes. Remis deux mois après le Trophée d'Or décerné lors des Trophées du Droit édition Entreprise, ce prix récompense à l'international l'ensemble du travail accompli depuis la création du département Corporate en 2014, en termes de stratégie, organisation et réalisations.

Depuis 2018, l'organisation « propriété intellectuelle de SUEZ » a intégré l'équipe de WTS, et compte maintenant plusieurs *European patent attorneys*, et des *US patent attorneys*.

11.2.1 Brevets

Le portefeuille propriété intellectuelle de SUEZ compte, au 31 décembre 2018, 3 921 brevets actifs répartis en 829 familles. Ces brevets sont regroupés dans quatre portefeuilles métiers transverses : Eau Municipale et Infrastructures de Traitement, Solutions Industrielles, Recyclage et Valorisation, Digital et Business Emergents.

En 2018, SUEZ a déposé 59 nouvelles demandes de brevet, dont 27 dans les activités industrielles et 17 dans les solutions digitales. Parmi les sujets stratégiques protégés, on peut citer, dans l'activité Industrie, des méthodes de traitement de composés polyaromatiques solubles dans le domaine Oil & Gas, et un design spécifique de membrane pour les eaux à température et pH élevés, ou encore une composition pour prévenir l'encrassement des surfaces à haute température en contact avec des hydrocarbures.

Une solution digitale de détection des fraudes sur les compteurs a également été protégée.

Dans l'activité Municipale, on citera pour R&V, des dépôts sur les biofactories ou encore des améliorations sur les procédés de tri et de traitement mécanique, et dans l'eau, des sujets de récupération du phosphore dans les boues. À noter que des innovations chinoises sur le traitement des boues ont également été protégées.

Dans une démarche d'optimisation, de structuration et d'alignement du portefeuille brevets avec les priorités du Groupe, le processus de revues de portefeuilles mis en place depuis 2016 a été, en 2018, étendu à l'ensemble des activités du Groupe avec le lancement des revues de portefeuilles R&V, et des revues de portefeuilles Industrie intégrant le périmètre WTS.

11.2.2 Marques

Pour ce qui concerne les marques institutionnelles détenues par SUEZ et ses filiales, le Groupe a poursuivi en 2018 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 2018 à la tête d'un portefeuille d'environ 2000 marques « produits » en vigueur. Ces marques protègent des noms de produits tels que « AQUADVANCED », « Densadeg », mais également des noms de services ou encore de plateformes technologiques. En 2018, SUEZ a notamment déposé la marque Reef Sea'ty, qui désigne un concept de plateforme offshore à énergie positive de traitement de l'eau et des déchets, la marque Seadvanced Sound, relative à des méthodes de mesure de l'impact des activités humaines sur la biodiversité, et la marque Netscan, qui désigne des méthodes de maintenance prédictive des réseaux de distribution d'eau.

En 2018, un Comité « Naming » a également été mis en place en France, afin d'assurer la cohérence des nouvelles dénominations de marques « produits » avec la marque unique SUEZ.

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

Dans un environnement plus volatil où les services que SUEZ propose à ses clients sont chaque jour plus nécessaires, le Groupe entend délivrer des résultats en amélioration constante.

Le maintien d'une politique d'investissements sélective, la réalisation d'au moins 200 millions d'euros d'économies de coûts et la matérialisation des synergies d'intégration de WTS devraient notamment contribuer à la réalisation des objectifs que SUEZ s'est fixé pour 2019[1] :

- chiffre d'affaires en croissance organique d'environ + 2 à 3 % ;
- EBIT en croissance organique d'environ + 4 à 5 % ;
- *free cash flow* (FCF) en croissance d'environ + 7 à 8 % ;
- ratio d'endettement (Dette financière nette/EBITDA) proche de 3x en 2019[2].

Sur cette base, et en accord avec le Conseil d'Administration, le Groupe entend proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires de mai 2020 un dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2019.

(1) Sous l'hypothèse de volumes d'eau vendus en ligne avec les tendances enregistrées historiquement, de volumes de déchets traités en hausse de + 1 % et de prix de matières premières stables par rapport au 31 décembre 2018.
(2) Hors impact de l'application d'IFRS 16.

14 organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale

14.1	**Composition des organes d'administration et de direction**	**180**
14.1.1	Composition du Conseil d'Administration	180
14.1.2	Organes de direction	200
14.2	**Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale**	**201**

14.1 Composition des organes d'administration et de direction

Depuis le début de l'exercice 2018, les modifications suivantes sont intervenues dans la composition du Conseil d'Administration :

- la nomination en qualité d'administrateur de Brigitte Taittinger-Jouyet, lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 ;
- la nomination en qualité d'administrateur de Franck Bruel, lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 ;
- le non-renouvellement des mandats d'Ines Kolmsee et de Jérôme Tolot qui arrivaient à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Le Conseil d'Administration est donc composé de 19 membres à la date du présent document. En outre, un représentant du Comité social et économique 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 2018, 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



70 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
SUEZ
Tour CB21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense

Principale activité :
Président du Conseil d'Administration de SUEZ

Fonctions exercées au sein de la Société :
Président du Conseil d'Administration et 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 Président de SUEZ et Président d'honneur d'ENGIE. Il préside la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et l'Association Paris Europlace (qui promeut l'attractivité de la place financière de Paris). Ancien élève de l'École polytechnique, de l'École nationale de l'aviation civile, de l'Institut d'études politiques de Toulouse et de l'École nationale d'administration, il débute sa carrière à la direction du Trésor. Il est conseiller technique, chargé des affaires industrielles, au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances (Jacques Delors), avant de rejoindre en 1984 la Compagnie Financière de SUEZ. En 1991, il est Président du Comité de Direction de la Société Générale de Belgique et devient en 1995 Président-Directeur Général de la Compagnie de SUEZ. De juillet 2008 à mai 2016, Gérard Mestrallet est Président-Directeur Général de GDF SUEZ (ENGIE après 2015). Outre plusieurs autres mandats (Société Générale, Saudi Electricity Company, membre des Conseils des Maires de Beijing, Chongqing, Moscou), Gérard Mestrallet a pris récemment, à la demande du chef de l'État, la Présidence exécutive de l'Agence française pour le développement d'Al Ula (en Arabie Saoudite), structure française en charge du développement touristique et culturel de la région en coopération avec le royaume saoudien.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS EXERCÉS
AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours[1]

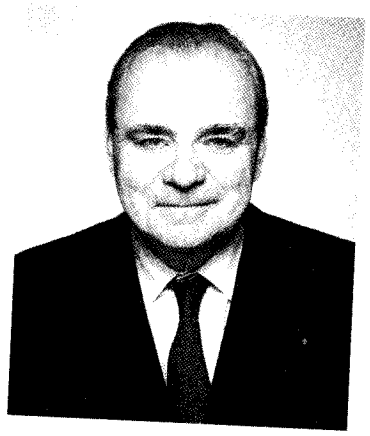
Administrateur de **Société Générale** (France) et de **Saudi Electricity Company** (Arabie Saoudite)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Président du Conseil d'Administration d'ENGIE (jusqu'au 18 mai 2018)
Membre du Conseil de Surveillance de Siemens AG (jusqu'au 31 janvier 2018)
Président-Directeur Général d'ENGIE (jusqu'au 3 mai 2016)
Administrateur de Saint-Gobain (jusqu'au 4 juin 2015) et de Pargesa Holding SA (jusqu'au 6 mai 2014)
Mandats dans diverses sociétés du groupe ENGIE et du groupe SUEZ.

(1) **En gras :** sociétés cotées.

Jean-Louis Chaussade



67 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 :
80 891 actions
18 807,96 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. 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.

En cours (1)

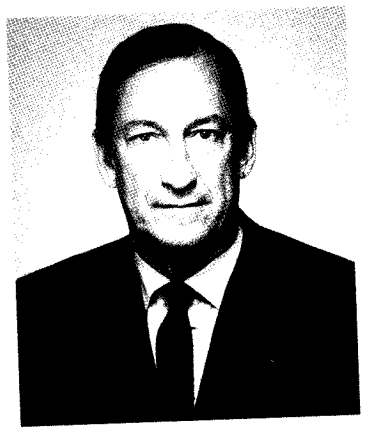
Administrateur de Criteria Caixa SAU (Espagne), de **Kaufman & Broad** (France)
et de l'Institut du Capitalisme Responsable (France)
Président du Conseil d'Administration de l'Université de technologie de Compiègne (France)
Mandat au sein du groupe SUEZ : Président du Conseil d'Administration de SUEZ NWS Ltd (Hong Kong)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Mandats dans diverses sociétés du groupe SUEZ.

(1) **En gras :** société coté.

Nicolas Bazire



61 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 et 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 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 EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours[1]

Administrateur de **Carrefour SA** (France), de **Atos** (France) et de la **SBM** (Monaco)
Gérant de Les Chevaux de Malmain SARL (France)
Mandats au sein du groupe LVMH/groupe Arnault : Directeur Général de Groupe Arnault SAS (France), Directeur Général Délégué et représentant permanent de Groupe Arnault SAS (France) et administrateur de Financière Agache SA (France), Vice-Président du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS (France), administrateur de LVMH Fashion Group (France), de **LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA** (France), de la Fondation Louis Vuitton (France), de Financière Agache Private Equity SA (France), d'Agache Développement SA (France), d'Europatweb SA (France), de **Christian Dior** (France) et du Groupe Les Échos SA (France) et membre du Comité de Surveillance de Montaigne Finance SAS (France) et de Semyrhamis SAS (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Président de Société Financière Saint-Nivard SAS (France), de Tajan SA (France) et de Go Invest SA (Belgique)
Membre du Comité de Surveillance de Lyparis SAS (France).

(1) **En gras :** sociétés cotées.



56 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

Miriem Bensalah-Chaqroun, née le 14 novembre 1962, est titulaire d'un MBA en finance et management international de l'Université de Dallas. 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. De 2012 à 2018, elle exerce en parallèle les fonctions de Présidente de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, le patronat marocain.

En cours[1]

Présidente du Conseil d'Administration d'Orangina Maroc (Maroc)
Administrateur de **Renault** (France) et de Bank Al Maghrib (Banque Centrale du Maroc)
Mandats au sein du groupe Holmarcom : administrateur d'Holmarcom (Maroc)
Vice-Présidente – Directeur Général des **Eaux Minérales d'Oulmès** (Maroc) et
Président-Directeur Général de Oulmès Drinks Development (Maroc)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Administrateur d'Eutelsat Communications (jusqu'en 2017).

(1) **En gras :** sociétés cotées.

Valérie Bernis



60 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 d'entreprise ENGIE

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur et 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[1]

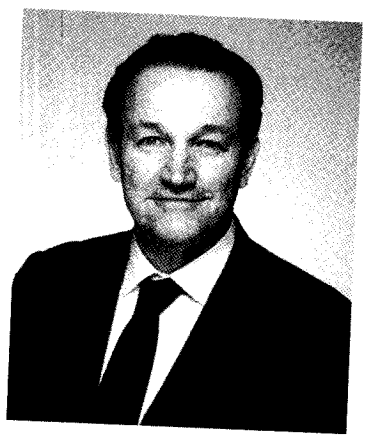
Présidente du Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise et administrateur d'**Atos** (France)
Membre du Comité des Rémunérations et administrateur de l'**Occitane International SA** (France)
Administrateur de l'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris (France)
Vice-Présidente de la Fondation d'entreprise ENGIE (France)

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).

(1) **En gras :** sociétés cotées.

Franck Bruel



56 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
en charge de la BU France BtoB
et de la BU Hydrogène d'ENGIE

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions

BIOGRAPHIE

Franck Bruel, né le 8 juillet 1962, 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 de Directeur Général du groupe Sonepar avant de rejoindre ENGIE en 2016.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours (1)

Administrateur d'**ANTALIS International** (France)
Mandats au sein du groupe ENGIE : administrateur d'Axima Concept SA (France), d'ENGIE Energie Services SA (France) et d'Ineo SA (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Divers mandats au sein du groupe SONEPAR entre 2010 et 2016.

(1) **En gras :** société cotée.

Francesco Caltagirone



50 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 et membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
10 000 actions

BIOGRAPHIE

Francesco Caltagirone Jr, né à Rome le 29 octobre 1968, commence 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[1]

Mandats au sein du groupe Caltagirone : Président du Conseil d'Administration de **Caltagirone SpA** (Italie), Directeur Général d'Aalborg Portland Holding AS (Danemark) Président-Directeur Général de **Cementir Holding SpA** (Italie) et administrateur de **Caltagirone Editore SpA** (Italie) (depuis avril 2018)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Vice-Président du Conseil d'Administration de Cimentas AS (Turquie) et de Cimbeton AS (Turquie) (jusqu'au 18 avril 2017)
Administrateur de Caltagirone Editore SpA (Italie) (jusqu'au 9 juin 2017) et d'ACEA SpA (Italie) (jusqu'au 27 avril 2017).

(1) **En gras :** sociétés cotées.



52 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 :
2 088 actions

Delphine Ernotte Cunci, née le 28 juillet 1966, est diplômée de l'École Centrale de Paris. Elle 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 poursuit ensuite 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.

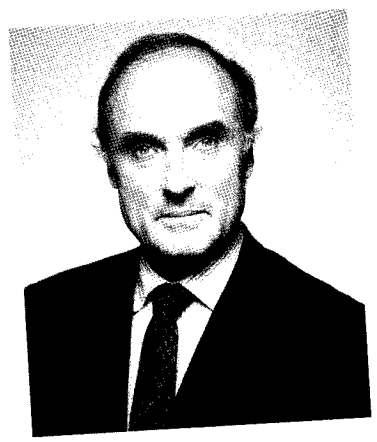
En cours

Présidente de France Télévisions (France)
Administrateur de l'École Centrale de Paris (France) et de l'établissement culturel Le Cent-Quatre (France)
Présidente du Conseil d'Administration de l'École Nationale Supérieure de la Photographie d'Arles (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Directrice Générale Adjointe du groupe France Telecom/Orange (France) et Directrice Exécutive d'Orange France (France) (jusqu'en août 2014).

Lorenz d'Este



63 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
et 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 obtient une maîtrise en sciences économiques et politiques à l'Université d'Innsbruck en Autriche. Lorenz d'Este 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 PRINCIPALES FONCTIONS EXERCÉES
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

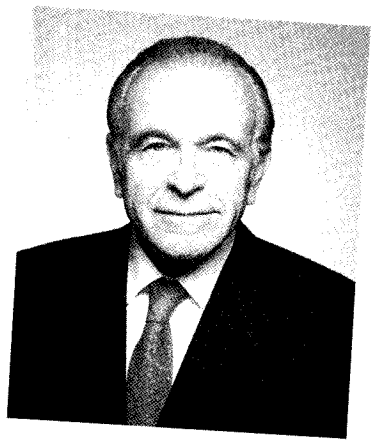
En cours

Administrateur de Six Group (Suisse).

Expirés au cours des 5 derniers exercices

—

Isidro Fainé Casas



76 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 d'honneur de Naturgy Energy Group, 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 du World Savings Banks Institute et Vice-Président de l'European Savings Banks Group (ESBG). 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 Circulo 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[1]

Mandats au sein du groupe La Caixa ou dans des sociétés dans lesquelles La Caixa détient une participation : Président du *Board of Trustees* de la Fondation bancaire La Caixa (Espagne), Président de Criteria Caixa (Espagne), Président de Caixa Capital Risc (Espagne), Vice-Président de Inmo Criteria Caixa (Espagne), Vice-Président de **Telefónica** (Espagne), Président d'honneur de **Naturgy Energy Group** (Espagne) et administrateur de **The Bank of East Asia** (Hong Kong)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Président de Gas Natural (jusqu'en février 2018) et de CaixaBank (jusqu'en juin 2016)
Administrateur de Banco BIP (jusqu'en octobre 2016)
1er Vice-Président de Repsol (jusqu'en septembre 2016) et de Abertis (jusqu'en mai 2015)
2e Vice-Président de Sociedad General de Aguas de Barcelona (jusqu'en novembre 2014).

(1) **En gras :** sociétés cotées.

Judith Hartmann



49 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, née le 15 juin 1969, 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 commence sa carrière en 1993 au Département Transport du gouvernement canadien à Ottawa. En 1997, elle intègre la Direction Financière de Walt Disney Europe en France. En 2000, elle rejoint GE où elle exerce différentes fonctions financières pendant 12 ans : d'abord au sein 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 Directeur Financier de GE Allemagne. En 2012, elle est nommée Directeur Financier et membre du Comité de Direction du groupe allemand Bertelsmann, administrateur non-exécutif du groupe RTL et 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. 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[1]

Administrateur non-exécutif d'**Unilever** (Grande-Bretagne/Pays-Bas)
Mandats au sein du groupe ENGIE : administrateur d'Electrabel (Belgique) et de la Fondation d'entreprise ENGIE (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Administrateur de Penguin Random House LLC (États-Unis) (jusqu'en 2014) et de Gruner & Jahr AG & Co KG (Allemagne) (jusqu'en 2014)
Administrateur non-exécutif du Groupe RTL (jusqu'en 2014).

(1) **En gras :** société cotée.

Isabelle Kocher



52 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
et membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions SUEZ détenues :
4 475 actions (dont 2 000 au titre d'un prêt consenti par ENGIE)

Biographie

Isabelle Kocher, née le 9 décembre 1966, 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 occupe 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.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

En cours (1)

Mandats au sein du groupe ENGIE : Directeur Général et administrateur d'**ENGIE** (France), Présidente d'Electrabel (Belgique) et administrateur de la Fondation d'entreprise ENGIE (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Administrateur d'Axa (jusqu'au 25 avril 2018) (France)
Directeur Général Délégué d'ENGIE (jusqu'au 3 mai 2016) (France)
Vice-Président d'Electrabel (jusqu'au 26 avril 2016) (Belgique)
Mandats dans diverses sociétés du groupe ENGIE.

(1) **En gras :** société cotée.

Anne Lauvergeon



59 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 débute en 1983 dans la sidérurgie chez Usinor. En 1984, elle étudie 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 (devenue 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 d'investissements. Depuis 2013, Anne Lauvergeon est Présidente de la Commission Innovation 2030. En 2014, elle est nommée Présidente du Conseil d'Administration de Sigfox. En 2018, Anne Lauvergeon est nommée Co-Présidente de la Commission Innovation du Medef.

LISTE DES PRINCIPAUX MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours[1]

Administrateur d'**American Express** (États-Unis), de **Koç Holding** (Turquie), d'Avril Gestion (France) et d'Alliance Minière Responsable (Guinée)
Présidente du Conseil d'Administration de Sigfox (France) et d'IB2 (France)
Président Directeur Général d'ALP SA (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Présidente du Conseil d'Administration de BoostHeat (jusqu'au 29 septembre 2017)
Administrateur de Rio Tinto (jusqu'au 4 mai 2017), de Airbus (jusqu'en mai 2016), de Total (jusqu'au 29 mai 2015) et de Vodafone (jusqu'en juillet 2014).

(1) **En gras :** sociétés cotées.

Pierre Mongin



64 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, en charge des BU Afrique, Benelux, France Renouvelables, France Réseaux et France BtoC et de la coordination de la sûreté nucléaire d'ENGIE

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur et 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 du 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 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

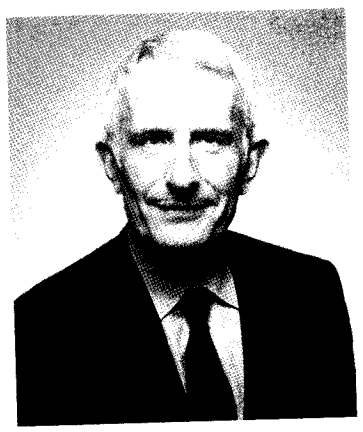
En cours

Président du Comité d'Audit et administrateur de CMA-CGM (France)
Administrateur de CULTURESPACES (France)
Mandats au sein du groupe ENGIE : Président d'ENGIE Énergie Services (France) et administrateur d'Electrabel (Belgique) et de la Fondation d'entreprise ENGIE (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Président-Directeur Général de la RATP (2006 à 2015).

Guillaume Pepy



60 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 :
2 100 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 occupe 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

Mandats au sein du groupe SNCF : Président du Directoire de la SNCF (France) et Président-Directeur Général de SNCF Mobilités (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Membre du Conseil de surveillance de Systra (France) (jusqu'au 19 mars 2018).



59 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
SUEZ
Tour CB21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense

Principale activité :
Administrateur de sociétés

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur indépendant

Nombre d'actions SUEZ détenues :
2 000 actions

Brigitte Taittinger-Jouyet, née le 7 août 1959, 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.

En cours[1]

Administrateur de HSBC France (France), de **Fnac Darty** (France) et du Centre Pompidou (France)

Expirés au cours des 5 derniers exercices

Administrateur de Miller Harris (filiale de Neo Capital) et du groupe Addoha.

(1) **En gras :** société cotée.

Administrateurs représentant les salariés

Enric Xavier Amiguet i Rovira



50 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 Communication et 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 :
87 actions
41,37 parts du FCPE SUEZ Shareholding international

BIOGRAPHIE

Enric Xavier Amiguet i Rovira, né le 21 novembre 1968, est diplômé de l'École catalane de Relations Publiques, en Marketing 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 entre chez Aguas de Barcelona en 1996, où il occupe diverses fonctions. Il est d'abord en charge de questions de protocole et de relations publiques et presse au sein du cabinet du Président. En 2002, il rejoint le département sécurité où il s'occupe de la relation client. Il travaille ensuite 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 Communication et Marketing Corporatif de SUEZ Spain.

LISTE DES PRINCIPAUX AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT
AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En cours

—

Expirés au cours des 5 derniers exercices

—

Agatta Constantini



54 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 :
136 actions
159,35 parts du FCPE SUEZ Actionnariat France

Agatta Constantini, née le 23 février 1965, est titulaire d'un brevet d'études professionnelles en secrétariat et communication. Elle entre chez Lyonnaise des Eaux en 1993, en tant qu'hôtesse d'accueil. Elle occupe ensuite un poste de standardiste au central radio. Elle participe à la création de l'ordonnancement du réseau en 1999 et y exerce différentes fonctions jusqu'en 2007. Elle est nommée responsable de magasin en 2007, puis technicien supérieur achats en 2008. Agatta Constantini est actuellement gestionnaire de projets au sein de SUEZ.

En cours

—

Expirés au cours des 5 derniers exercices

—

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Guillaume Thivolle



59 ans
Nationalité française

Adresse professionnelle :
SUEZ
Tour CB21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense

Principale activité :
Directeur de Projets
au sein de la Direction des
Ressources Humaines Groupe
(Direction de la Formation)

Fonctions exercées au sein de la Société :
Administrateur salarié-actionnaire
et membre du Comité d'Audit et des Comptes

Nombre d'actions SUEZ détenues :
38 actions
452,6 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 travaille 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 intègre les équipes de Degrémont en janvier 2011 et est ensuite en charge, au sein du groupe SUEZ, de la Direction du Développement de Traitement de l'Eau Services. Il est désormais Directeur de Projets 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, 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 (y compris le Président ou 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.

14.2 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 31 décembre 2018, 10 membres aux côtés de 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 (devenue 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 Safège, 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 Argentinas 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. Le 20 décembre 2018, il est nommé à l'unanimité par le Conseil d'Administration Directeur Général de SUEZ, sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

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.

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. Depuis le 18 mai 2018, elle est également administrateur de la société Arkema.

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 Telecom 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.

Heiner Markoff est diplômé de l'Université de Cologne en gestion des entreprises et en économie. Avant de rejoindre SUEZ, il a travaillé pendant vingt-trois ans au sein de General Electric où il a exercé différentes fonctions dirigeantes dont *CEO* de Water & Distributed Power, Président de GE Plastics Europe/Middle East/Africa, Directeur Général de la division Automobile de GE Plastics Americas et *CEO* de GE Bayer Silicones. Auparavant, Heiner Markoff a exercé au sein du cabinet de Consulting Booz Allen & Hamilton, spécialisé en conseil en stratégie et technologies. En septembre 2017, il est nommé Directeur Général de SUEZ Water Technologies & Solutions.

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.

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). 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.

La Société est 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 des onze membres du Comité de Direction ainsi que des 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 2018, 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 **204**

15.1.1 Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général 204
15.1.2 Rémunération totale du Directeur Général 209
15.1.3 Rémunération des membres du Comité de Direction 212
15.1.4 Rémunération des administrateurs 212
15.1.5 Plans de rémunération long terme 213
15.1.6 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à chaque dirigeant mandataire social, soumis au vote des actionnaires 220

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 **223**

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 14 mai 2019.

Le mandat de Directeur Général de Monsieur Jean-Louis Chaussade prend fin le 14 mai 2019. Sous réserve de sa nomination en tant qu'administrateur, le Conseil d'Administration a nommé le 20 décembre 2018 Monsieur Bertrand Camus Directeur Général à compter du 14 mai 2019. Le présent chapitre présente donc la politique de rémunération applicable au Directeur Général, d'une part, pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 et, d'autre part, pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019.

Le mandat de Président de Monsieur Gérard Mestrallet prend également fin le 14 mai 2019. Le Conseil d'Administration a désigné Monsieur Jean-Louis Chaussade Président à compter du 14 mai 2019. Le présent chapitre présente donc la politique de rémunération applicable au Président, d'une part, pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 et, d'autre part, pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019.

Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration

La politique de rémunération du Président 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 fixés par le Code AFEP-MEDEF. Les principes régissant cette politique de rémunération, tels que décrits ci-dessous, ont ainsi été revus par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 26 février 2019, dans le contexte de la nomination d'un nouveau Président à compter du 14 mai 2019. Le Conseil d'Administration a ainsi décidé qu'il convenait de distinguer la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 et pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019.

Description de la politique de rémunération applicable au Président

Période du 1er janvier au 14 mai 2019

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 pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019.

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. Cette politique de rémunération, objet de la 10e résolution de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019, dont le texte est disponible au chapitre 26 du présent Document de Référence, est décrite ci-après.

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, en fonction du taux de participation, 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 d'Administration 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.

Période du 14 mai au 31 décembre 2019

Compte-tenu de la prise d'effet du mandat de Président de Monsieur Jean-Louis Chaussade le 14 mai 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a défini une nouvelle politique de rémunération applicable à compter du 14 mai 2019. Celle-ci a été adaptée en s'appuyant sur des études et analyses d'experts indépendants, afin de se rapprocher des pratiques de marché constatées au sein de sociétés comparables, ayant une structure de gouvernance dissociée. Cette politique de rémunération, objet de la 11e résolution de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019, dont le texte est disponible au chapitre 26 du présent Document de Référence, est composée d'une rémunération fixe brute annuelle de 250 000 euros. Le Président du Conseil d'Administration peut bénéficier également d'un véhicule de fonction.

Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de jetons de présence. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Président ne bénéficie pas d'élément de rémunération variable.

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 par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 26 février 2019, dans le contexte de la nomination d'un nouveau Directeur Général à compter du 14 mai 2019. Le Conseil d'Administration a ainsi décidé qu'il convenait de distinguer la politique de rémunération applicable au Directeur Général pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 et pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019, afin de notamment prendre en compte la différence de situation personnelle entre l'actuel Directeur Général, qui a fait valoir ses droits à la retraite depuis 2014, et le futur Directeur Général.

Principes généraux de détermination de la rémunération du Directeur Général

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. La politique de rémunération du Directeur Général est par ailleurs revue par le Conseil d'Administration en cas de succession du Directeur Général. Le Conseil d'Administration mène alors une analyse globale de la situation du dirigeant concerné et se prononce 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.

Description de la politique de rémunération applicable au Directeur Général

POUR LA PÉRIODE DU 1er JANVIER AU 14 MAI 2019

Compte-tenu du terme du mandat de Directeur Général de Monsieur Jean-Louis Chaussade le 14 mai 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a défini une politique de rémunération spécifique pour cette période, objet de la 13e résolution de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019, dont le texte est disponible au chapitre 26 du présent Document de Référence, composée des éléments suivants :

- **une rémunération fixe annuelle** (incluant les rentes versées au titre des régimes de retraite) déterminée en fonction de l'expérience du dirigeant, de son ancienneté et des pratiques de marchés pour des fonctions comparables.

  Cette rémunération fixe est maintenue à un montant brut annuel de 750 000 euros (incluant les rentes perçues au titre du régime général de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) et du régime obligatoire AGIRC-ARRCO) et sera calculée *prorata temporis* jusqu'au 14 mai 2019 ;

- **une rémunération variable annuelle** qui 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.

  Pour l'exercice 2019, les critères de performance retenus, qui seront appréciés par le Conseil d'Administration sur la base des comptes consolidés de la Société arrêtés au 31 décembre 2019, sont les suivants :
  des 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* (25 %), et
  des critères qualitatifs, représentant 25 % dans la pondération globale de la part variable, relatifs à la transition managériale et aux résultats en matière de santé et sécurité.

  Le montant de la rémunération variable annuelle attribuable pour chacun des critères quantifiables se calcule comme suit :

	Minimum	Objectif cible	Maximum	Commentaires
Critères quantifiables	Montant égal à 0 si le niveau de réalisation est inférieur à 80 % de l'objectif cible.	Montant égal à 80 % si le niveau de réalisation est de 100 % (atteinte de l'objectif cible).	Montant égal à 145 % si le niveau de réalisation est de 120 % de l'objectif cible.	Calcul linéaire entre les bornes.

Il sera appliqué au montant déterminé en application de ces critères de performance un *prorata temporis* tenant compte de la période effective de travail de Monsieur Jean-Louis Chaussade en tant que Directeur Général au cours de l'exercice 2019.

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 2019.

Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction et du régime collectif de couverture des frais de santé applicable aux salariés de la Société. Il ne bénéficie pas de rémunération long terme au titre de l'exercice 2019, du fait de la proximité de la fin de son mandat de Directeur Général.

POUR LA PÉRIODE DU 14 MAI AU 31 DÉCEMBRE 2019 :

Compte-tenu de la prise d'effet du mandat de Directeur Général de Monsieur Bertrand Camus le 14 mai 2019 (sous réserve de sa nomination comme administrateur par l'Assemblée Générale), le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a défini une nouvelle politique de rémunération applicable à compter du 14 mai 2019. Cette politique a été adaptée afin de renforcer l'alignement entre les intérêts du Directeur Général et ceux des actionnaires, d'une part, en augmentant la pondération de la rémunération à long terme et l'obligation d'investissement et de détention d'actions, et, d'autre part, en augmentant la part de la rémunération soumise à l'atteinte de conditions de performance (la rémunération fixe restant quant à elle à un niveau inchangé depuis 2009). Cette politique prend par ailleurs en compte la situation personnelle de l'intéressé (âge, ancienneté au sein de l'entreprise, expérience...) et s'appuie sur des études et analyses des pratiques de marché de sociétés comparables faites par des experts indépendants, afin de disposer d'une politique de rémunération compétitive, permettant à la Société de conserver ou d'attirer des dirigeants de haut niveau au sein du Groupe. Cette politique de rémunération, objet de la 14e résolution de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019, dont le texte est disponible au chapitre 26 du présent Document de Référence, est décrite ci-après.

- Éléments liés à la prise de fonction du Directeur Général

  - **Indemnité de prise de fonction :** conformément au Code AFEP-MEDEF, il ne peut être octroyé une indemnité de prise de fonction au Directeur Général lorsque celui-ci est choisi parmi les dirigeants déjà en fonction au sein du Groupe. Ainsi, Bertrand Camus ne bénéficie d'aucune indemnité consécutive à sa nomination en qualité de Directeur Général.
  - **Contrat de travail :** le Directeur Général, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, a décidé de mettre fin à son contrat de travail par démission. Cette démission prendra effet sous réserve de sa nomination comme administrateur lors de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 et de la prise d'effet consécutive de son mandat de Directeur Général.
    La rupture du contrat de travail ne donne lieu au versement d'aucune indemnité.

- Éléments de rémunération liés à l'exercice du mandat de Directeur Général

  - **Rémunération fixe annuelle :** 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 marché 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.

    Au titre de l'exercice 2019, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 26 février 2019, a, en application de ces principes, maintenu la rémunération fixe du Directeur Général à 750 000 euros (montant inchangé depuis 2009), montant qui sera calculé *prorata temporis* en 2019 compte tenu du fait que Monsieur Bertrand Camus débute son mandat de Directeur Général au 14 mai 2019.

  - **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 150 % de la rémunération fixe annuelle (l'atteinte des objectifs fixés correspondant à l'attribution d'une part variable égale à 100 % de la rémunération fixe),
    - conditions d'attribution : elle est basée sur l'atteinte d'objectifs diversifiés et exigeants, précis et préétablis, permettant une analyse complète de la performance, alignée avec les enjeux et la stratégie de l'entreprise et les intérêts des actionnaires, d'une part, de nature quantifiable (pour 75 %), qui sont des critères de nature financière, fixés en cohérence avec les objectifs et prévisions communiqués au marché par le Groupe, dont le niveau est identifiable par le public, ou liés aux engagements de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe et, d'autre part, de nature qualitative (pour 25 %) au cours d'un exercice.

    Le montant de la rémunération variable annuelle attribuable pour chacun des critères quantifiables se calcule comme suit, le seuil de déclenchement étant porté de 80 % à 85 % de l'objectif cible :

	Minimum	Objectif cible	Maximum	Commentaires
Critères quantifiables	Montant égal à 0 si le niveau de réalisation est inférieur à 85 % de l'objectif cible.	Montant égal à 100 % si le niveau de réalisation est de 100 % (atteinte de l'objectif cible).	Montant égal à 150 % si le niveau de réalisation est de 120 % de l'objectif cible.	Calcul linéaire entre les bornes.

La nature de ces objectifs ainsi que le niveau d'atteinte attendu sont déterminés au début de l'exercice concerné.

Au titre de l'exercice 2019, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 26 février 2019, a, en application de ces principes, décidé d'inclure un critère lié aux engagements de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe au sein des critères quantifiables, en raison du caractère stratégique de ces

engagements et de la capacité du Groupe à disposer d'objectifs chiffrés préétablis sur ces sujets, et a ainsi fixé les critères de performance applicables à la rémunération variable annuelle comme suit, les critères financiers étant en ligne avec les indicateurs utilisés pour les prévisions communiquées au marché :

- critères quantifiables, représentant 75 % dans la pondération globale de la part variable, relatifs à l'EBIT (20 %), au *free cash flow* (20 %), au chiffre d'affaires (10 %), au *total shareholder return* (15 %) et aux résultats santé/sécurité du Groupe (10 %), et
- critères qualitatifs, représentant 25 % dans la pondération globale de la part variable, concernant, d'une part, la transition managériale et, d'autre part, la proposition de la stratégie et du projet d'entreprise et la conduite de leur mise en place.

Le niveau d'atteinte des critères de performance sera apprécié par le Conseil d'Administration qui arrêtera les comptes consolidés de SUEZ de l'exercice 2019. Il sera appliqué au montant ainsi déterminé un *prorata temporis* tenant compte de la période effective de travail de Monsieur Bertrand Camus en tant que Directeur Général.

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 2019.

- **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 est intégralement liée à l'évolution du cours de bourse de la Société et peut prendre la forme d'unités de performance (rémunération variable en numéraire dont le montant est indexé sur le cours de l'action) ou d'attribution d'actions de performance,
  - montant : la valorisation de la rémunération variable long terme du Directeur Général ne pourra pas dépasser 50 % de la rémunération totale du Directeur Général (somme de la rémunération fixe, de la rémunération variable annuelle versée au titre de l'exercice précédent et de la valorisation de la rémunération variable long terme attribuée),
  - conditions de performance : cette rémunération variable long terme est intégralement soumise à l'atteinte de deux conditions de performance, appréciées sur une durée minimum de trois années 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 les derniers plans de rémunération variable long terme mis en place), 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). Une condition de performance extra-financière, liée à la politique de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe est également incluse,
  - condition de présence : l'attribution de la rémunération variable long terme est soumise à une condition de présence d'une durée minimum de trois années. Ainsi, en cas de départ du Directeur Général avant le terme de la condition de présence, les droits liés aux plans de rémunération long terme seront perdus sauf si le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite (auquel cas, les droits sont maintenus en totalité mais restent soumis aux conditions de performance) ou s'il s'agit d'un départ contraint consécutif à un changement de contrôle ou un changement de stratégie (auquel cas, les droits sont maintenus au prorata de la durée de présence au sein du Groupe mais restent soumis aux conditions de performance),
  - obligation de détention d'actions : le Directeur Général s'est engagé à conserver jusqu'à la fin de son mandat 25 % des actions de performance définitivement acquises, ou à réinvestir en actions 25 % du montant effectivement perçu au titre des unités de performance, jusqu'à ce que le nombre d'actions détenues au nominatif par le Directeur Général représente deux fois sa rémunération fixe. 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 recevrait de la Société.

  Au titre de l'exercice 2019, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 26 février 2019, a décidé que l'attribution de cette rémunération variable long terme se ferait sous forme d'unités de performance (versement en numéraire en fonction de l'évolution du cours de bourse). L'attribution elle-même ainsi que les conditions de performance attachées seront décidées par le Conseil d'Administration au cours du 3e trimestre, après la prise de fonction effective du Directeur Général.

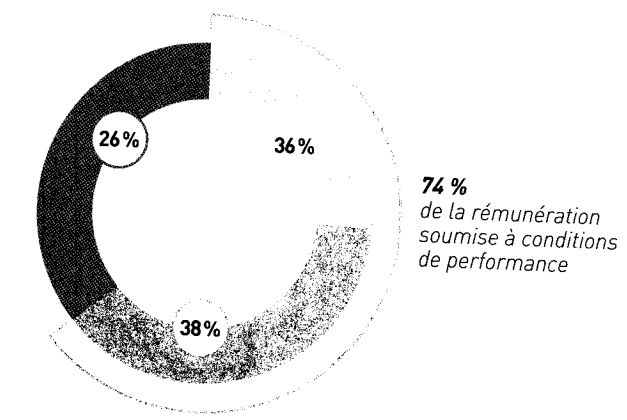
- **Rémunération exceptionnelle :** conformément au Code AFEP-MEDEF (article 24.3.4), le Conseil d'Administration peut décider d'attribuer une rémunération exceptionnelle au Directeur Général, exclusivement dans des circonstances entraînant un changement significatif du périmètre du Groupe. Le versement de cette rémunération exceptionnelle est alors intégralement soumis à l'atteinte de conditions de performance.
  Depuis l'introduction en bourse de la Société en 2008, le Conseil d'Administration n'a ainsi mis en place une rémunération exceptionnelle qu'une seule fois, dans le cadre de l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies réalisée en 2017. Il est par ailleurs rappelé qu'en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle.

- **Avantages en nature :** le Directeur Général bénéficie de l'usage d'une voiture de fonction.
  Le Conseil d'Administration a décidé qu'il continuerait de bénéficier des régimes collectifs de couverture des frais de santé et de prévoyance applicables aux salariés de SUEZ. En application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, ces engagements pris en faveur du Directeur Général au titre des régimes collectifs de couverture des frais de santé et de prévoyance seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de SUEZ du 14 mai 2019.

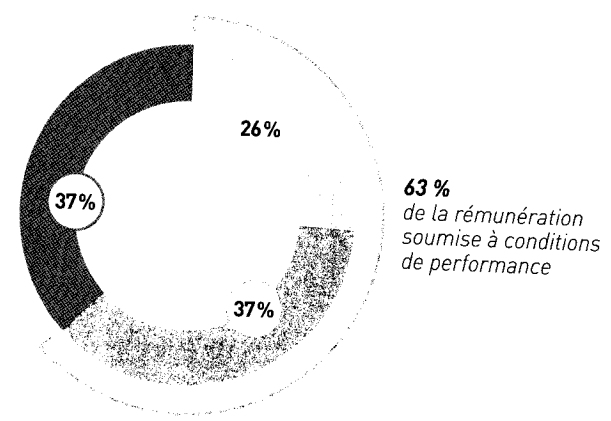
- **Jetons de présence :** le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

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 long terme



Répartition en cas d'atteinte des objectifs fixés pour les parts variables annuelle et long terme



(a) Valorisation à la date d'attribution

- **Indemnité de départ :** peut être octroyée en tenant compte de la situation personnelle du Directeur Général à la date de sa prise de fonction.
Ainsi, le Conseil d'Administration, ayant pris acte de la rupture du contrat de travail de Monsieur Bertrand Camus et, par conséquent, de la perte des dispositifs légaux et conventionnels existants dans ce cadre en cas de licenciement, a décidé, lors de sa réunion du 26 février 2019, d'octroyer une indemnité à Monsieur Bertrand Camus en cas de départ contraint de ses fonctions de Directeur Général (notamment consécutivement à une révocation ou une démission liée à un changement de contrôle ou de stratégie de la Société).

  Aucune indemnité ne serait due dans les cas suivants :

  - si le départ intervient moins de 2 ans après la prise d'effet du mandat du Directeur Général ou en cas de démission, excepté si le départ est consécutif à un changement de contrôle de la Société ou à un changement de stratégie,
  en cas de changement de fonctions à l'intérieur du groupe SUEZ,
  - si le départ, quel que soit sa forme, est consécutif à une faute lourde ou une faute grave du Directeur Général,
  - si le Directeur Général a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à la date de son départ,
  en cas d'atteinte de la limite d'âge pour l'exercice du mandat de Directeur Général, ou
  - en cas de décès.

  Le montant de l'indemnité de départ est plafonné à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général.

  Par ailleurs, l'indemnité de départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil d'Administration de la réalisation des conditions de performance, appréciées à la date de cessation du mandat de Directeur Général. Ces conditions de performance correspondent aux niveaux d'atteinte des critères de performance quantifiables fixés au début de chaque exercice par le Conseil d'Administration pour le calcul de la rémunération variable annuelle du Directeur Général.

  Ainsi, si le montant moyen obtenu par le Directeur Général en application des critères quantifiables au titre des trois exercices précédant le départ est supérieur ou égal au montant cible de la rémunération variable annuelle, 100 % du montant de l'indemnité sera dû au Directeur Général. Si le montant moyen obtenu est, en moyenne pour les trois exercices précédant le départ, compris entre 90 % et 100 % (exclu) du montant cible, 70 % du montant de l'indemnité sera dû au Directeur Général. Si le montant moyen obtenu est, en moyenne pour les trois exercices précédant le départ, inférieur à 90 % (exclu) du montant cible, aucune indemnité ne sera due au Directeur Général. En cas de départ du Directeur Général avant la fin du 3e exercice, le respect de la condition de performance ne sera apprécié que sur un ou deux exercices en fonction de la durée d'exercice de sa fonction.

  En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements pris en faveur du Directeur Général au titre de cette indemnité de fin de mandat seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de SUEZ du 14 mai 2019, dans le cadre d'une résolution spécifique, qui statuera sur la base d'un Rapport spécial des Commissaires aux comptes, lesquels sont avisés de cet engagement.

- **Engagement de non-concurrence :** peut être mis en place avec le Directeur Général afin de protéger les intérêts légitimes de la Société en raison des fonctions exercées par le Directeur Général et des informations stratégiques et confidentielles auxquelles il a accès dans ce cadre.
Le Conseil d'Administration a ainsi décidé, lors de sa réunion du 26 février 2019, en contrepartie de l'engagement de Monsieur Bertrand Camus, pendant une période de deux ans

à compter de la fin de son mandat de Directeur Général, quelle que soit la cause de la cessation de ses fonctions, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe SUEZ, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général). Ainsi, dans le cas où le Conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.

L'indemnité de non-concurrence ne sera en aucun cas versée si le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite ou s'il a plus de 65 ans à la fin de son mandat de Directeur Général.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration aura la possibilité de renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence au moment du départ du Directeur Général, aucune indemnité n'étant alors due.

En application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, les engagements pris en faveur du Directeur Général au titre de l'indemnité de non-concurrence seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de SUEZ du 14 mai 2019.

- **Régime de retraite :** le Directeur Général peut bénéficier d'un régime de retraite mis en place par la Société.
  Monsieur Bertrand Camus bénéficie depuis 2006, au titre de son contrat de travail, d'un régime de retraite collectif à prestations définies (relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale) applicable aux salariés de la Société, dans le cadre duquel il a constitué des droits potentiels, dont le maintien est soumis à une condition d'achèvement de la carrière de l'intéressé au sein de l'entreprise. La rupture du contrat de travail de Monsieur Bertrand Camus, à laquelle il s'est engagé sous réserve de sa nomination comme administrateur par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019, aura pour conséquence la renonciation définitive au bénéfice des droits constitués dans le cadre de ce régime.

  Le Conseil d'Administration a examiné le coût que constituerait le maintien du Directeur Général dans ce dispositif. À l'issue de de cet examen, il a considéré que la mise en place d'un autre régime de retraite, facultatif à cotisations définies est dans l'intérêt de la Société dans la mesure où le coût de ce régime est significativement plus faible que celui du régime à prestations définies actuel, tout en restant compétitif pour le bénéficiaire.

  En conséquence, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 26 février 2019 a décidé que le Directeur Général bénéficierait de ce régime de retraite à cotisations définies mis en place par la Société, à adhésion facultative, régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts, permettant de garantir au bénéficiaire une rente de retraite supplémentaire ou d'un capital lorsque celui-ci fait valoir ses droits à la retraite. Dans ce cadre, la Société versera un montant annuel, lié à la performance du Groupe, correspondant à 30 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle versée au Directeur Général, étant entendu que ce montant sera versé en numéraire par la Société pour moitié à l'assureur en charge de la gestion du régime et pour l'autre moitié au Directeur Général compte-tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce nouveau régime.

  Si les versements effectués par la Société au sein du régime de retraite à cotisations définies ne permettent pas d'assurer au Directeur Général un niveau de rente équivalent à celui dont il aurait bénéficié en restant bénéficiaire du régime à prestations définies (sous réserve de l'achèvement de sa carrière au sein de l'entreprise), ce changement permet au Directeur Général de constituer des droits certains et à la Société de réaliser une économie estimée à 47 % (en comparant le coût des deux régimes jusqu'à l'âge auquel le Directeur Général pourrait faire valoir ses droits à la retraite).

  En application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, l'engagement pris en faveur du Directeur Général au titre de ce régime de retraite à cotisations définies sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

15.1.2 Rémunération totale et avantages en nature

Rémunérations relatives à 2018

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 [illegible] DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL – MONTANTS BRUTS (EN EUROS)

Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées ci-dessous)	1 426 788	1 301 471	1 397 828
Valorisation des plans de rémunération long terme attribués au cours de l'exercice (selon la norme IAS 19 révisée)	–	166 386	254 389
Valorisation des options ou des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	–	–	–
Valorisation de la rémunération exceptionnelle attribuée au cours de l'exercice (selon la norme IAS 19 révisée)	1 478 826	–	–
Total	[illegible]	[illegible]	1 652 217

TABLEAU SUR LA SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL – [illegible]

Jean-Louis Chaussade, Directeur Général	Montants au titre de l'exercice 2018		Montants au titre de l'exercice 2017		Montants au titre de l'exercice 2016	
	dus	versés	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe[a]	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
Rémunération variable	666 415[b]	541 098[c]	541 098	637 455[c]	637 455	940 292[c]
Rémunération variable pluriannuelle	–	351 000[d]	–	750 000[e]	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–	–	–
Avantages en nature	10 373	10 373	10 373	10 373	10 373	10 373
Total	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1 700 665

(a) Dont rente au titre du régime de retraite général (CNAV) et des régimes de retraite obligatoires (AGIRC et ARRCO).
(b) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.
(c) La rémunération variable versée correspond au variable versé au titre de l'année n-1.
(d) Le versement de 351 000 euros en 2018 correspond à la rémunération variable pluriannuelle attribuée au titre de l'exercice 2015.
(e) 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 2018 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 2018 par SUEZ à Monsieur Jean-Louis Chaussade a été de 639 251 euros. Le montant de sa retraite obligatoire versée en 2018 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, avec une cible en cas d'atteinte à 100 % des objectifs fixés correspondant à l'attribution d'une part variable égale à 80 % de la rémunération fixe.

Cette part variable a été définie en fonction de critères quantifiables, déterminés sur la base du budget (pour les critères internes), 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 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations, est indiqué ci-après.

	Pondération	Échelle d'évaluation	Niveau de réalisation	Montant *(en euros)*
EBIT	20 %	0 à 120 %	104,31 %	141 005
Free cash flow	20 %	0 à 120 %	114,80 %	192 150
ROCE	10 %	0 à 120 %	105,57 %	73 572
Total Shareholder Return	25 %	0 à 120 %	<80 %	–
Total critères quantifiables	**75 %**		**98,08 %**	**406 727**
Total critères qualitatifs[a]	**25 %**	**0 à 120 %**	**118,00 %**	**259 688**
Part variable totale	[illegible]		[illegible]	666 415

(a) 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 mise en œuvre de la stratégie (croissance rentable, rotation d'actifs).

Pour mémoire, la part variable 2017, versée en 2018, s'était élevée à 541 098 euros.

Outre les rémunérations fixes et variables mentionnées ci-dessus, le montant des avantages en nature de l'année 2018 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 2018, à la demande de Monsieur Chaussade, de ne pas lui attribuer de rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2018.

Toutefois, le Directeur Général s'est vu verser en 2018 un montant de 351 000 euros au titre du plan de rémunération variable pluriannuelle mis en place par le Conseil d'Administration le 14 janvier 2015. Pour mémoire, le montant versé au titre de ce plan, plafonné à 750 000 euros, était soumis à deux conditions de performance cumulatives avec une majoration à la baisse ou à la hausse de 10 % du montant total en fonction de l'atteinte d'un critère extra-financier relatif au taux de féminisation des cadres :

Conditions de performance	Niveau de réalisation	Niveau d'attribution
Résultat net récurrent du Groupe cumulé sur les exercices 2015 à 2017 inclus	104,9 %	62,2 %
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	97 %	83,6 %
Taux de féminisation dans l'encadrement	94,7 %	- 10 %
Total		45 %

Autres avantages

RETRAITE ET COUVERTURE SANTÉ

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire spécifique mis en place au bénéfice du Directeur Général. 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 14 mai 2019.

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 280 304 euros, soit 19,7 % de sa rémunération annuelle 2018 (incluant les rémunérations fixe et variable dues par la Société).

Monsieur Chaussade bénéficie par ailleurs du régime collectif et obligatoire de couverture des frais de santé en vigueur dans l'entreprise.

CONTRAT DE TRAVAIL / INDEMNITÉ DE DÉPART

Au 31 décembre 2018, 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**		X		X		X		X
Date début mandat : 23/07/2008 **Date fin mandat de Directeur Général** : 14/05/2019								

Le Comité de Direction est composé de onze membres depuis mars 2018.

Onze membres du Comité de Direction, y compris le Directeur Général, ont perçu en 2018 une rémunération brute globale de 9 266 208 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
2016	3 758 858	3 583 606	7 342 464
2017	3 793 191	3 080 503	6 873 694
2018	4 859 407	3 520 611	8 380 018

L'évolution des rémunérations entre 2017 et 2018 s'explique par l'entrée de nouveaux membres au sein du Comité de Direction début 2018.

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 74 424 euros versés en 2018 au titre de 2017. Ce montant était de 54 582 euros en 2017 au titre de 2016. Enfin, au titre du plan de rémunération long terme attribué en 2015, un montant global de 886 190 euros a été versé à neuf membres du Comité de Direction en 2018.

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 53 055 euros au titre de l'exercice 2018.

Le 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, en fonction du taux de participation, 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 2018, 17 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 23 janvier 2019.

Membre du Conseil	Jetons de présence 2017[a] *(en euros)*	
Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique	53 055	63 032
Nicolas Bazire	65 619	52 746
Gilles Benoist[b]	–	13 750
Miriem Bensalah-Chaqroun	23 619	30 381
Valérie Bernis	55 328	44 388
Franck Bruel[c]	11 555	–
Francesco Caltagirone[d]	31 055	32 282
Delphine Ernotte Cunci, Présidente du Comité Éthique et Développement Durable	49 328	53 506
Lorenz d'Este, Président du Comité des Rémunérations	79 055	65 032
Isidro Fainé Casas	26 619	43 031
Judith Hartmann	37 386	45 389
Isabelle Kocher	29 386	29 016
Ines Kolmsee[e]	7 500	36 425
Anne Lauvergeon, Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance	99 328	57 389
Pierre Mongin	31 055	40 148
Guillaume Pepy, Président du Comité d'Audit et des Comptes	73 055	59 819
Brigitte Taittinger-Jouyet[f]	13 555	–
Jérôme Tolot[g]	13 500	33 666

(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 2017 ont été versés en février 2018 ; les jetons de présence relatifs au second semestre 2018 ont été versés en février 2019.
(b) Gilles Benoist a démissionné de son mandat d'administrateur le 28 février 2017.
(c) Franck Bruel a été nommé en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.
(d) 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.
(e) Le mandat d'Ines Kolmsee a pris fin le 17 mai 2018.
(f) Brigitte Taittinger-Jouyet a été nommée en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.
(g) Le mandat de Jérôme Tolot a pris fin le 17 mai 2018.

16.1.5 Plans de rémunération [illegible]

Politique générale d'attribution

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé en 2018, de poursuivre la politique de rémunération long terme en mettant en place un nouveau plan sous forme d'actions de performance pour les bénéficiaires résidents fiscaux en France et d'unités de performance (prévoyant un versement en numéraire indexé sur l'évolution du cours de l'action) pour les bénéficiaires résidents fiscaux hors de France, 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 et d'aligner les intérêts des managers du Groupe sur celui des actionnaires.

Les bénéficiaires sont :

- 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, 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 attribué en 2018

Le Conseil d'Administration de SUEZ, sur proposition du Comité des Rémunérations, a, lors de sa séance du 25 juillet 2018, arrêté les principes et modalités du plan de rémunération variable long terme 2018 prenant la forme d'un versement en actions (pour les bénéficiaires en France) et en numéraire (pour les bénéficiaires à l'international) sous réserve de l'atteinte de conditions de performance.

Ce plan concerne 1 574 bénéficiaires qui se sont vus attribuer 777 944 actions de performance (pour les bénéficiaires en France) et 554 400 unités de performance (pour les autres bénéficiaires).

Ce plan prévoit la livraison d'actions ou un versement en numéraire en 2021 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 2018 à 2020 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 2018 au 31 décembre 2020, qui s'applique, cumulativement avec la condition de performance interne 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 153 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 2021 à l'ensemble des Bénéficiaires A en fonction du niveau d'atteinte des deux conditions de performance susmentionnées pourra être inchangé, augmenté ou diminué de 10 % en fonction du niveau du taux de parité homme/femme dans l'encadrement au 31 décembre 2020.

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).

Les membres du Comité de Direction (hors le Directeur Général, non bénéficiaire du plan) sont tenus à une obligation de réinvestissement en actions SUEZ de 15 % du montant net qui sera effectivement perçu en 2021, au titre des unités de performance, et à une obligation de conservation de 25 % des actions de performance définitivement acquises, jusqu'à ce que le nombre d'actions détenues représente 100 % de leur rémunération fixe annuelle.

Synthèse des rémunérations variables long terme en numéraire attribuées au Directeur Général en cours au 31 décembre 2018

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 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 a en outre été diminué de 10 %, l'objectif relatif à la parité dans l'encadrement au 31 décembre 2017 n'étant pas atteint. Le taux d'attribution global est ainsi ressorti à 46,8 %.
2016	375 000	750 000	0	Le montant qui sera versé en 2019 était soumis à 2 conditions de performance cumulatives : - l'EBIT du Groupe cumulé sur les exercices 2016 à 2018 inclus (Niveau de réalisation : 99,2 % ; Niveau d'attribution : 47,5 %) ; - 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. (Niveau de réalisation : < 90 % ; Niveau d'attribution : 0 %). L'objectif cible relatif au taux de parité dans l'encadrement au 31 décembre 2018 ayant été atteint, ce montant reste inchangé. Le taux d'attribution global est ainsi ressorti à 0 %.
2017	390 000	750 000	Non connu	Le montant pouvant être versé en 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, 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

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.

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, il n'y a plus d'option de souscription ou d'achat d'actions en circulation.

Suivi des conditions de performance applicables aux plans d'options d'achat d'actions

	Conditions de performance applicables	Niveau de réalisation	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 [b]	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.
(b) Ce plan est devenu caduc depuis le 15 décembre 2018.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au dirigeant mandataire social exécutif en 2018

	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 2018					

Options de souscription ou d'achat d'actions levées par le dirigeant mandataire social exécutif en 2018

	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 2018.		

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 2018, 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 2018		
Options détenues sur la Société et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2018, 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)	400	14,20 euros	16/12/2010

Synthèse et caractéristiques des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

	Plan 2009	Plan 2010
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	26 mai 2009	26 mai 2009
Date du Conseil d'Administration	17 décembre 2009	16 décembre 2010
Nature des options	Achat	Achat
Nombre total des actions pouvant être achetées (attribution initiale)	3 464 440	2 944 200
Dont par le dirigeant mandataire social (attribution initiale)	–	120 300
Nombre total de bénéficiaires	984	977
Point de départ d'exercice des options	17 décembre 2013	16 décembre 2014
Date d'expiration	16 décembre 2017	15 décembre 2018
Prix d'achat *(en euros)*	15,49	14,20
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2018	527 140	186 306
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	2 937 300	2 757 894
Options d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2018	–	–
Dont au dirigeant mandataire social	–	–

Plans d'actions de performance

Un plan d'actions de performance a été attribué en 2018 (777 944 actions de performance attribuées) tel que décrit à la section 15.1.5 ci-dessus.

Au 31 décembre 2018, il y avait 765 917 actions de performance en circulation, représentant 0,12 % du capital social de la Société en cas d'acquisition de la totalité des actions de performance attribuées.

Suivi des conditions de performance applicables aux plans d'actions de performance

	Conditions de performance applicables	Niveau de réalisation	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 %
Plan du 25 juillet 2018 (b)	EBIT cumulé du Groupe pour les exercices 2018, 2019 et 2020	Non connu	Non connu
	Évolution du TSR de SUEZ comparé à la moyenne du TSR des sociétés composant l'indice DJ Euro Stoxx Utilities sur la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020	Non connu	Non connu
	Taux de parité dans l'encadrement	Non connu	

(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.
(b) Le Directeur Général n'est pas bénéficiaire de ce plan d'actions de performance.

Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif en 2018

	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 2018					

Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice 2018 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 2018			

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	Pas d'actions de performance devenues disponibles en 2018			

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 2018, par la Société aux dix salariés non mandataires sociaux du Groupe (information globale)	127 506	Se reporter à la description du plan ci-dessus

Synthèse et caractéristiques des plans d'actions de performance

	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2018
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	26 mai 2009	20 mai 2010	20 mai 2010	24 mai 2012	17 mai 2018
Date du Conseil d'Administration	17 décembre 2009	16 décembre 2010	15 mars 2012	27 mars 2013	25 juillet 2018
Nombre maximum d'actions de performance attribuées initialement	173 852	829 080	828 710	1 578 120	777 944
Dont au dirigeant mandataire social	28 800	24 060	–	72 000	–
Nombre de bénéficiaires	1 071	2 124	1 995	1 773	803
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]	30 septembre 2021
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	30 septembre 2021
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	12 027
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 2018	–	–	–	–	765 917

(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 était fixée au 17 mars 2016. Pour les Bénéficiaires B résidents fiscaux d'Espagne et d'Italie, la date de cessibilité était fixée au 17 mars 2017.
(h) S'applique également aux résidents fiscaux de Belgique et d'Espagne.

En application de l'article L. 225-100-II du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 devra se prononcer sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration et à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général.

Pour mémoire, l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 avait approuvé la 13e résolution portant sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gérard Mestrallet à 99,80 % et la 15e résolution portant sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Louis Chaussade à 94,48 %.

L'Assemblée Générale avait également approuvé la 12e résolution portant sur la politique de rémunération de Monsieur Gérard Mestrallet pour l'exercice 2018 à 98,89 % et la 14e résolution portant sur la politique de rémunération de Monsieur Jean-Louis Chaussade pour l'exercice 2018 à 93,99 %. Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 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 2018 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration

Aucune rémunération n'a été versée par la Société à Monsieur Gérard Mestrallet au cours de l'exercice 2018, à l'exception des jetons de présence qui lui ont été versés, pour un montant de 53 055 euros. Cet élément de rémunération est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 dans le cadre de la 9e résolution, dont le texte est disponible au chapitre 26 du présent Document de Référence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 (12e résolution, dont le texte est disponible au chapitre 26 du présent Document de Référence) de voter sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation	Présentation
Rémunération fixe	750 000 euros	Il s'agit de la rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2018, 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 2018.
Rémunération variable annuelle	666 415 euros	Lors de sa réunion du 26 février 2019, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a arrêté la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018 de M. Jean-Louis Chaussade, qui ressort à 666 415 euros, soit 88,86 % de la part fixe de sa rémunération (contre 541 098 euros au titre de l'exercice 2017). 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 2018 sur la base du budget 2018, 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 10 %) et au TSR (pour 25 %) ; 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 la mise en œuvre de la stratégie (croissance rentable, rotation d'actifs). Le versement de cette rémunération variable annuelle est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.
Rémunération variable différée	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne bénéficie pas d'une rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Le Conseil d'Administration a décidé, à la demande de M. Jean-Louis Chaussade, lors de sa réunion du 28 février 2018, de ne pas lui attribuer de rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2018.
	351 000 euros versés	Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 14 janvier 2015, d'attribuer à M. Jean-Louis Chaussade une rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2015 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 2018, sous réserve de l'atteinte de deux conditions de performance cumulatives : - une condition de performance interne, portant sur le Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe sur les exercices 2015 à 2017 ; - 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 2015 au 31 décembre 2017. Ces deux conditions ayant été remplies respectivement à 104,9 % pour la condition interne et 97 % pour la condition externe, le Directeur Général s'est vu verser en 2018 un montant de 351 000 euros, soit 46,8 % du montant maximum initialement attribué.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Aucun montant versé en 2018 (Valorisation IFRS dans les comptes : 1 478 826 euros)	Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 28 février 2018, d'attribuer à M. Jean-Louis Chaussade une rémunération exceptionnelle liée à l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies, d'un montant cible correspondant à deux fois la rémunération fixe de M. Chaussade, soit 1 500 000 euros, pouvant être porté à un maximum de 1 650 000 euros en cas de dépassement des objectifs fixés, 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 : - une condition de performance portant sur des critères quantifiables (pour 80 % de la pondération totale) basés sur la croissance organique de la nouvelle *business unit* WTS (20 %), son EBITDA (32 %) et son *operating cash flow* (28 %) ; - une condition de performance portant sur des critères qualitatifs (pour 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). L'atteinte de ces conditions de performance sera examinée en 2019 par le Conseil d'Administration, le versement de cette rémunération étant soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2019.
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 2018.
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.
Régime de frais de santé	5 180 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 280 304 euros, soit 19,7 % de sa rémunération annuelle 2018 (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 2018 au bénéfice des membres du Comité de Direction s'élève à 22,1 millions d'euros, incluant la taxe sur les contributions employeurs (contre 17,1 millions d'euros en 2017). Cette évolution provient à la fois de l'évolution de la composition du Comité de Direction (un membre de plus concerné par les engagements de retraite) et 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 226

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 227

16.3 Comités du Conseil d'Administration 227

16.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce 227

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 2018 :

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
Franck Bruel, administrateur	17 mai 2018	17 mai 2018	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
Francesco Caltagirone, administrateur	28 février 2017	17 mai 2018	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
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	17 mai 2018	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
Isabelle Kocher, administrateur	7 février 2012	12 mai 2015	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
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	17 mai 2018	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
Guillaume Pepy, administrateur	15 juillet 2008	17 mai 2018	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
Brigitte Taittinger-Jouyet, administrateur	17 mai 2018	17 mai 2018	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
Agatta Constantini, administrateur représentant les salariés [a]	12 décembre 2014	12 décembre 2018	11 décembre 2022
Enric Xavier Amiguet i Rovira, administrateur représentant les salariés [a]	11 février 2015	11 février 2019	10 février 2023
Guillaume Thivolle, administrateur représentant les salariés actionnaires [b]	28 avril 2016	28 avril 2016	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

(a) 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.
(b) 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 14 mai 2019 sera appelée à statuer sur la nomination de deux nouveaux administrateurs, Madame Martha J. Crawford et Monsieur Bertrand Camus, ainsi que sur le renouvellement des mandats de Mesdames Isabelle Kocher, Anne Lauvergeon et de Monsieur Nicolas Bazire. Il est précisé que Madame Valérie Bernis et Monsieur Lorenz d'Este n'ont 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.

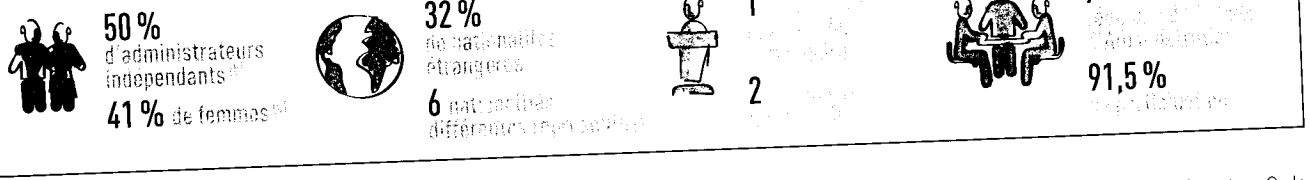
16.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce

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 26 février 2019, 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 14 mai 2019.

1. Composition du Conseil d'Administration

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018 [a]



(a) Information à jour au 31 décembre 2018.
(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.

Les modifications intervenues dans sa composition depuis le début de l'année 2018 sont les suivantes :

- les nominations en qualité d'administrateur de Brigitte Taittinger-Jouyet et Franck Bruel lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 ;
- le non-renouvellement des mandats d'Ines Kolmsee et de Jérôme Tolot qui arrivaient à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Par ailleurs, les mandats d'administrateur de Judith Hartmann, Francesco Caltagirone, Pierre Mongin et Guillaume Pepy ont été renouvelés pour une durée de quatre ans par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 et les mandats d'administrateurs salariés d'Agatta Constantini et Enric Xavier Amiguet i Rovira ont été renouvelés pour une durée de quatre ans également, sur désignation respectivement du Comité de Groupe France et du Comité d'Entreprise Européen.

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, Anne Lauvergeon, Guillaume Pepy et Brigitte Taittinger-Jouyet ;
- six administrateurs exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives au sein d'ENGIE :
  Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration, Valérie Bernis, Franck Bruel, Judith Hartmann, Isabelle Kocher et Pierre Mongin ;
- 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.

Cinq mandats d'administrateurs arrivent à échéance lors de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019. Les mandats des autres administrateurs seront renouvelés par tiers au cours des exercices 2020 et 2022.

Les informations relatives au mandat des administrateurs au sein de la Société sont précisées au chapitre 16.1 du Document de Référence.

POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AU 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 au sein du Conseil. Cette réflexion s'est poursuivie et le Conseil d'Administration a réitéré, dans le cadre de ses évaluations menées depuis 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, le renforcement de la représentation du monde industriel, de profils d'entrepreneurs ou ayant une expérience dans le secteur de l'innovation. 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.

Le Conseil d'Administration, conformément à la réglementation applicable, a défini une politique de diversité applicable aux administrateurs au regard de critères tels que le genre, les compétences et l'expérience professionnelle, la nationalité et l'indépendance. Concernant les critères retenus, le Conseil a fixé les objectifs suivants :

- **en matière de parité homme/femme** : entre 2009 et 2018, la présence des femmes au sein du Conseil s'est renforcée de manière continue, passant de 5,6 % au 31 décembre 2009 à 42,1 % au 31 décembre 2018 (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 a par ailleurs nommé à la Présidence de deux de ses Comités des femmes, Anne Lauvergeon au Comité des Nominations et de la Gouvernance et Delphine Ernotte Cunci au Comité Éthique et Développement Durable. Le Conseil considère que la composition actuelle du Conseil permet une représentation équilibrée des hommes et des femmes. Afin d'être en mesure de maintenir cette représentation équilibrée de manière permanente, le Conseil s'est fixé comme objectif d'identifier des candidats potentiels aux fonctions d'administrateur (notamment de femmes), dont les profils répondraient en outre aux autres critères mentionnés ci-dessous. La proposition de nomination de Madame Martha J. Crawford lors de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 s'inscrit dans cette lignée ;
- **en matière de compétences et expériences professionnelles** : le Conseil considère que les administrateurs possèdent des compétences et ont une expérience professionnelle variées notamment dans les domaines suivants, qui ont été identifiés par le Conseil comme majeurs dans le contexte de SUEZ :

  - économie de la ressource/expertise dans les métiers de SUEZ,
  - révolution numérique,
  - industrie,
  - services publics,

- marché international,
- finance,
- direction opérationnelle ou gouvernance de grandes sociétés/entrepreneuriat ;

Les administrateurs ont identifié lors des récentes auto-évaluations du Conseil certains axes de renforcement des compétences, notamment en matière d'innovation et de Recherche et de Développement. La proposition de nomination de Madame Martha J. Crawford, qui a occupé différentes fonctions exécutives en matière de R&D dans des grandes sociétés, répond à cet objectif.

- **en matière de diversité de nationalités** : le Conseil a poursuivi l'internationalisation de sa composition ces dernières années. Il compte ainsi en son sein six administrateurs de nationalité étrangère, soit 31,6 % de ses membres, avec six nationalités différentes représentées. La proposition de nomination de Madame Martha J. Crawford, de nationalité américaine, démontre la volonté du Conseil d'améliorer la représentativité de toutes les géographies dans lesquelles le Groupe opère, y compris hors d'Europe, comme l'avait été en 2016 la nomination de Madame Miriem Bensalah-Chaqroun, de nationalité marocaine.

- **en matière d'indépendance** : le Conseil souhaite que la proportion d'administrateurs indépendants reste en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, que ce soit au sein du Conseil ou des Comités. Lors de sa réunion du 26 février 2019, le Conseil a en outre décidé à l'unanimité que les présidentes ou les présidents des Comités seront désormais tous à l'avenir des administrateurs indépendants.

Le Conseil porte en outre une attention particulière à l'équilibre entre le maintien d'administrateurs en fonction depuis plusieurs années, qui ont une bonne connaissance du Groupe et de ses métiers, et l'intégration de nouveaux membres, qui apportent du dynamisme et de nouvelles compétences.

Les modifications de la composition du Conseil d'Administration intervenues au cours des exercices précédents, ainsi que celles proposées à l'Assemblée Générale en 2019 s'inscrivent dans cette politique de diversité.

Le Conseil d'Administration veillera au suivi de cette politique de diversité, notamment lors des processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités, qui incluront une partie relative à l'appréciation de cette politique.

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

La qualité d'indépendance de certains administrateurs (au sens du Code AFEP-MEDEF) a fait l'objet d'une revue début 2019 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. Par ailleurs, un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, 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 26 février 2019 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, Anne Lauvergeon et Brigitte Taittinger-Jouyet 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, Franck Bruel et Pierre Mongin, en tant que membres exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives au sein d'ENGIE, qui détient 32,06 % 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.

Lors de sa séance du 26 février 2019, le Conseil a par ailleurs décidé à l'unanimité d'appliquer à l'avenir les deux principes suivants :

les présidentes ou les présidents des Comités seront tous des administrateurs indépendants ;

les administrateurs qui perdent leur qualité d'indépendant en cours de mandat se sont engagés à démissionner au moment où ils perdront cette qualité. Ce principe s'appliquera en 2020 à Messieurs Bazire et Pepy, qui seront administrateurs depuis plus de douze ans à cette date.

Critères / Administrateurs	Gérard MESTRALLET	Jean-Louis CHAUSSADE	Nicolas BAZIRE	Miriem BENSALAH-CHAQROUN	Valérie BERNIS	Franck BRUEL	Francesco CALTAGIRONE	Delphine ERNOTTE CUNCI	Lorenz D'ESTE	Isidro FAINE CASAS	Judith HARTMANN	Isabelle KOCHER	Anne LAUVERGEON	Pierre MONGIN	Guillaume PEPY	Brigitte TAITTINGER-JOUYET	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[a]																			
Ne pas être un dirigeant mandataire social non-exécutif percevant une rémunération variable ou liée à la performance 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. Leurs mandats ont ensuite été renouvelés à diverses reprises et prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 en raison de l'atteinte de la limite d'âge statutaire prévue pour les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a, lors de sa réunion du 20 décembre 2018, décidé de confirmer la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et de nommer Bertrand Camus en qualité de Directeur Général, avec effet au 14 mai 2019, sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019. Lors de sa réunion du 26 février 2019, le Conseil a décidé de nommer Jean-Louis Chaussade en qualité de Président, avec effet au 14 mai 2019.

Le Conseil d'Administration considère en effet que la dissociation des fonctions 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. Il peut être consulté sur certains événements significatifs ou stratégiques. Il peut suivre les relations avec les actionnaires sur les sujets de gouvernance.

Ainsi, au cours de l'exercice 2018, le Président a contribué à l'organisation et au suivi du processus de succession du Président du Conseil et du Directeur Général, en liaison étroite avec le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

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 2018, 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.

2.2.7 Organisation du Comité de Direction

Pour mener à bien sa mission, le Directeur Général est assisté d'un Comité de Direction composé de 10 autres membres dont les biographies sont détaillées en section 14.1.2 du Document de Référence.

Au sein du Comité de Direction, la Société poursuit l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée des hommes et des femmes.

Actuellement, les femmes représentent 30 % des effectifs du Comité de Direction (sans comptabiliser le Directeur Général), 23,8 % des effectifs du Topex et 29,4 % de femmes occupent un poste de managers. La Société s'est fixée des objectifs ambitieux de féminisation des instances intermédiaires de management (Topex et Comex), lui permettant de constituer un vivier adéquat. Dans cette perspective et depuis 2015, les plans de rémunération long terme des membres du Comité de Direction, du Comité Exécutif ainsi que des Topex prévoient la majoration ou la minoration de 10 % de la rémunération en fonction du niveau du taux de parité homme/femme dans l'encadrement. Cette politique, pilotée par la Direction des Ressources Humaines en lien avec le management de chaque *business unit*, fait l'objet d'un suivi attentif du Comité Éthique et Développement Durable et du Conseil d'Administration. La politique mise en œuvre par le Groupe et les résultats en matière de mixité sont détaillés au Chapitre 17 du présent Document de Référence.

Le Directeur Général est également assisté d'un Comité Exécutif, composé des Directeurs Généraux des *business units* du Groupe et des principaux responsables des directions fonctionnelles.

La composition de ces Comités est détaillée 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

3.1 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. 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 2018

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt du Groupe l'exige. En 2018, le Conseil s'est réuni sept fois (hors séminaire stratégique des administrateurs mentionné ci-dessous) avec un taux de présence des membres du Conseil de 91,5 % (90 % en 2017).

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), le renouvellement du programme de rachat de titres, la gouvernance (modification de la composition du Conseil d'Administration, évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités), le suivi de l'intégration de GE Water et la revue du plan de vigilance. Le Conseil a également suivi le processus de succession du Président du Conseil et du Directeur Général dont les mandats arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 mai 2019. Il a ainsi indiqué que Jean-Louis Chaussade et Bertrand Camus seront nommés respectivement Président et Directeur Général avec effet à l'issue de ladite Assemblée Générale, sous réserve, dans le cas du Directeur Général, de la nomination de Bertrand Camus comme administrateur.

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 et des Comités en 2018

	Taux de présence global	Conseil d'Administration	Comité d'Audit et des Comptes	Comité des Rémunérations	Comité des Nominations et de la Gouvernance	Comité Éthique et Développement Durable	Comité Stratégique
Gérard Mestrallet	100 %	100 %					100 %
Jean-Louis Chaussade	100 %	100 %					
Enric Amiguet i Rovira	100 %	100 %				100 %	
Nicolas Bazire	84 %	71 %	83 %		94 %		50 %
Miriem Bensalah-Chaqroun	71 %	71 %					
Valérie Bernis	85 %	86 %			82 %	100 %	
Franck Bruel	100 %	100 %					
Francesco Caltagirone	100 %	100 %					100 %
Agatta Constantini	100 %	100 %		100 %			100 %
Delphine Ernotte Cunci	94 %	86 %	100 %			100 %	
Lorenz d'Este	100 %	100 %		100 %	100 %	100 %	
Isidro Faine Casas	67 %	71 %					50 %
Judith Hartmann	92 %	83 %	100 %				
Isabelle Kocher	88 %	83 %					100 %
Anne Lauvergeon	96 %	86 %		100 %	100 %		
Pierre Mongin	100 %	100 %		100 %			
Guillaume Pepy	100 %	100 %	100 %				100 %
Guillaume Thivolle	92 %	100 %	83 %				
Brigitte Taittinger-Jouyet	100 %	100 %					
Moyenne Globale	**93,1 %**	**91,5 %**	**93 %**	**100 %**	**94 %**	**100 %**	**86 %**

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'entrepreneuriat 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.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a décidé la réalisation d'une évaluation externe du Conseil, qui sera menée sur l'exercice 2019 et dont le bilan sera rendu compte dans le cadre du Document de Référence 2019.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

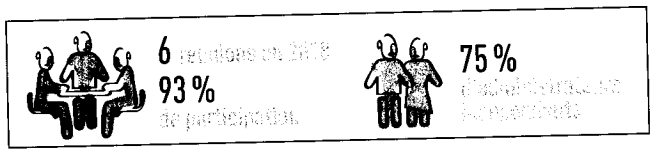
Le Conseil d'Administration est, depuis le 28 juillet 2015, assisté par cinq Comités : le Comité d'Audit et des Comptes, le Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Comité des Rémunérations, le Comité Stratégique et le Comité Éthique et Développement Durable.

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 14 mai 2019, une revue de la composition des différents Comités.

Le Comité d'Audit et des Comptes



Le Comité d'Audit et des Comptes est composé de cinq membres : M. Guillaume Pepy, Président, M^mes^ Delphine Ernotte Cunci et Judith Hartmann et MM. Nicolas Bazire et Guillaume Thivolle. Cette composition est restée inchangée en 2018.

M^me^ Delphine Ernotte Cunci et 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, M^mes^ 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, M^mes^ Ernotte Cunci et Hartmann et MM. Bazire et Pepy occupent des fonctions de Direction Générale dans de grandes entreprises.

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 2018

Le Comité d'Audit et des Comptes s'est réuni six fois en 2018 (ainsi que lors d'une réunion conjointe avec le Comité Stratégique) avec un taux de présence de 93 %. 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 2017, des comptes semestriels au 30 juin 2018, des résultats trimestriels et des communiqués de presse y afférents, la revue du budget 2018, la situation du financement et de la dette, les conséquences financières et comptables de l'acquisition de GE Water (notamment l'allocation du prix d'acquisition).

Les Commissaires aux comptes ont présenté au Comité les points essentiels des résultats de la Société, les principales options comptables retenues et les points-clés de l'audit des comptes de l'exercice en application des dispositions relatives à la justification de leurs appréciations.

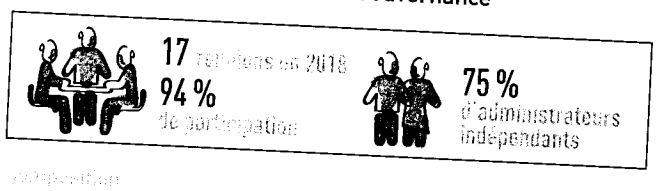
Par ailleurs, le Comité a été invité à débattre des prévisions de résultats, des prévisions de trésorerie, du plan à moyen terme (conjointement avec le Comité Stratégique) et des documents de gestion prévisionnelle. Une présentation des engagements hors-bilan du Groupe, dont le reporting est assuré lors 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 2018 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 2019.

Le Comité a revu la présentation de la cartographie 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 politique en matière d'assurances du Groupe.

En 2018, 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 des missions confiées aux Commissaires aux comptes en dehors de leur mission de contrôle des comptes et a revu, fin 2018, la liste des services autorisés par nature pour l'exercice 2019. 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



Le Comité des Nominations et de la Gouvernance est composé de quatre membres : Mme Anne Lauvergeon, Présidente, Mme Valérie Bernis et MM. Nicolas Bazire et Lorenz d'Este. Cette composition est restée inchangée en 2018.

Mme 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.

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.

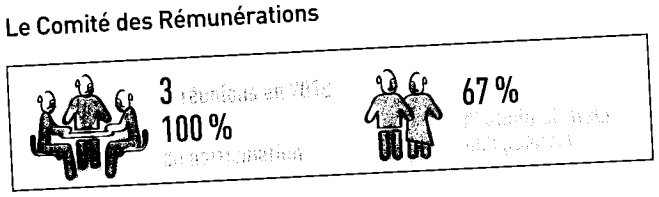
Enfin, le Comité reçoit mission du Conseil d'Administration de rendre un avis sur tout nouveau mandat que le Directeur Général envisagerait d'exercer dans une société cotée, française ou étrangère. Le Comité est également informé de tout nouveau mandat exercé par un administrateur dans une société cotée, française ou étrangère (y compris au sein d'un Comité).

En 2018, le Comité des Nominations et de la Gouvernance s'est réuni 17 fois avec un taux de présence de 94 %.

L'activité du Comité en 2018 a été particulièrement marquée par le suivi du processus de succession du Directeur Général et du Président du Conseil. Le Comité s'est ainsi réuni très régulièrement afin de définir le processus de sélection des candidats à la fonction de Directeur Général puis de mener à bien les différentes étapes de ce processus ayant pour objectif de faire une recommandation au Conseil d'Administration. Le Comité, avec le support d'un consultant externe, a ainsi commencé par recevoir les candidatures, tant internes qu'externes. Il a ensuite reçu les candidats sélectionnés, en présence des autres administrateurs disponibles, dont le Président du Conseil d'Administration, afin de procéder à l'évaluation des candidats et d'analyser notamment leur vision pour le Groupe. Enfin, après avoir recueilli divers avis sur les candidats et nonobstant la grande qualité des autres candidats, le Comité a formulé une recommandation au Conseil ayant abouti à la nomination à l'unanimité de Monsieur Bertrand Camus comme Directeur Général à compter du 14 mai 2019 (sous réserve de sa nomination comme administrateur par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019). Concernant le mandat de Président du Conseil d'Administration, le Comité a procédé, en 2018, à un appel à candidatures internes, ayant abouti, en 2019, à la nomination de Jean-Louis Chaussade.

Les autres sujets traités par le Comité étaient relatifs à la gouvernance, comme l'évaluation du fonctionnement du Conseil et des Comités, la revue de l'indépendance des administrateurs et la revue de la composition du Conseil d'Administration et des Comités.

Le Comité des Rémunérations



Le Comité est composé de quatre membres : MM. Lorenz d'Este, Président, et Pierre Mongin et Mmes Agatta Constantini et Anne Lauvergeon. Sa composition est restée inchangée en 2018.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, un administrateur représentant les salariés est ainsi membre de ce Comité.

M. Lorenz d'Este et Mme Anne Lauvergeon étant administrateurs indépendants, le Comité est composé de deux tiers d'administrateurs indépendants (sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés).

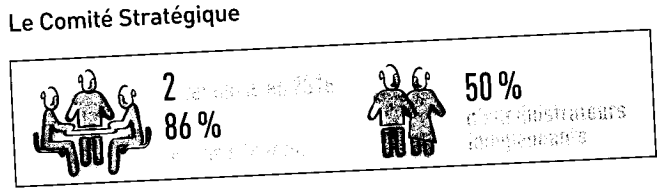
Le Comité est en charge :

- 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.

En 2018, le Comité s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité a examiné, comme chaque année, la politique de rémunération pour 2018 du Président du Conseil et du Directeur Général, 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 long terme ainsi que l'intégration de GE Water dans les mécanismes de rémunération du Groupe. Il a également fait un point sur l'actionnariat salarié au sein du Groupe. Enfin, le Comité a commencé à examiner la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2019, dans le contexte de succession du Président et du Directeur Général, afin d'être en mesure de faire les recommandations nécessaires au Conseil et de permettre de soumettre ces politiques de rémunération au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

Le Comité Stratégique



Au cours de l'exercice 2018, la composition du Comité Stratégique a évolué, le mandat en qualité d'administrateur de Mme Ines Kolmsee ayant pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Le Comité Stratégique est composé de sept membres : M. Gérard Mestrallet, Président, Mmes Agatta Constantini et Isabelle Kocher et MM. Nicolas Bazire, Francesco Caltagirone, Isidro Fainé Casas et Guillaume Pepy.

MM. Nicolas Bazire, Francesco Caltagirone et Guillaume Pepy étant administrateurs indépendants, le Comité est composé de 50 % d'administrateurs indépendants (sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés).

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 2018

En 2018, le Comité Stratégique s'est réuni deux fois (ainsi qu'une fois conjointement avec le Comité d'Audit et des Comptes) avec un taux de présence de 86 %. Les principaux sujets abordés par le Comité ont porté sur le plan à moyen terme 2019-2022 (revu conjointement avec le Comité d'Audit et des Comptes), l'intégration au sein du Groupe des activités issues de l'acquisition de GE Water, l'évolution du portefeuille d'actifs et la préparation du séminaire stratégique du Conseil d'Administration.

L'ensemble des administrateurs s'est réuni en novembre 2018 pour un séminaire stratégique de deux jours 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 et les aspects de transformation du Groupe.

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. La composition du Comité est donc restée inchangée en 2018.

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.

En 2018, 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 2017 et le projet de plan d'actions à mettre en œuvre en 2018, 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 à fin 2017 des indicateurs de développement durable de la Feuille de route de Développement Durable pour la période 2017-2020.

La politique éthique a été revue avec la présentation du Rapport du Déontologue pour 2017 et du plan d'actions pour 2018. Le Comité a également revu la cartographie des risques de corruption. 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 2017. Le Comité a fait également un point sur la mise en œuvre de la loi Sapin 2 et du règlement général sur la protection des données. Enfin, le Comité a revu la déclaration de performance extra-financière et 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.

Autorisation/Délégation de compétence	Durée de validité	Plafond autorisé	Montant utilisé	Solde
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 2018 – 23e résolution)	26 mois à compter du 17/05/2018	248 millions d'euros [a] [b]	Non utilisée	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 2018 – 24e résolution)	26 mois à compter du 17/05/2018	50 millions d'euros [a]	Non utilisée	Non utilisée
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 2018 – 25e résolution)	18 mois à compter du 17/05/2018	12 millions d'euros [a]	Non utilisée	Non utilisée
11 Attribution gratuite d'actions dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié (AG 2018 – 26e résolution)	26 mois à compter du 17/05/2018	0,05 % du capital social	Non utilisée	Non utilisée
12 Attribution gratuite d'actions de performance (AG 2018 – 27e résolution)	26 mois à compter du 17/05/2018	0,5 % du capital social	777 944 actions de performance attribuées [d]	2 328 868

(a) La 28e résolution de l'Assemblée Générale 2018 a fixé une limitation du montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu des 18e à 27e résolutions de l'Assemblée Générale 2018 à 497 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 248 millions d'euros de nominal sur lequel s'imputera le plafond nominal global fixé à la 28e résolution de l'Assemblée Générale 2018.
(c) Sous réserve du plafond de la délégation en vertu de laquelle l'émission est décidée.
(d) Attribution gratuite de 777 944 actions de performance en date du 25 juillet 2018 dans le cadre du plan de rémunération long terme.

Le Conseil d'Administration

17 salariés

17.1 Ressources Humaines **242**

17.1.1 Une politique de gestion des Ressources Humaines au service de la transformation du Groupe 242
17.1.2 Valeurs et éthique 242
17.1.3 Notre dynamique Ressources Humaines 243
17.1.4 Diversité et égalité des chances 246
17.1.5 Santé – sécurité – qualité de vie au travail 248

17.2 Informations sociales **250**

17.2.1 Répartition des salariés 250
17.2.2 Emploi et conditions de travail 252
17.2.3 Formation 255
17.2.4 Relations sociales 255
17.2.5 Indicateurs clés par zone géographique 256
17.2.6 Éléments méthodologiques sur le reporting social 2018 256

17.3 Épargne salariale et actionnariat salarié **257**

17.3.1 Intéressement et participation (périmètre France) 257
17.3.2 Dispositifs d'épargne salariale Groupe 257
17.3.3 Actionnariat salarié 258

17.4 Retraites et engagements assimilés **258**

17.1 Ressources Humaines

La croissance démographique et urbaine, les enjeux climatiques, la révolution numérique et les nouvelles aspirations sociétales qui en découlent sont des défis majeurs pour le Groupe. 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 aspirations et l'engagement personnel 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 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 et d'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.

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 défini 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 la *leadership attitude* « Engagement » l'engagement éthique.

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 le collaborateur 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 Note dynamique

Tous les collaborateurs de SUEZ sont engagés dans la révolution de la ressource. Partout dans le monde, ils sont mobilisés pour apporter aux collectivités, industriels, agriculteurs et consommateurs, des solutions concrètes permettant une gestion performante et durable de leurs ressources.

Si la révolution de la ressource est essentielle, les femmes et les hommes qui la rendent possible le sont plus encore.

Le Groupe doit faire face à une évolution en profondeur de son *business model* et à une réelle transformation culturelle.

Attirer, développer et accompagner les collaborateurs reste un axe essentiel de notre politique RH pour soutenir notre croissance.

Conscient de l'importance d'écouter ses collaborateurs, le groupe SUEZ a mené une enquête d'engagement en 2018, pour la première fois d'envergure mondiale, nommée « Tell us », auprès de l'ensemble de ses entités dans le monde.

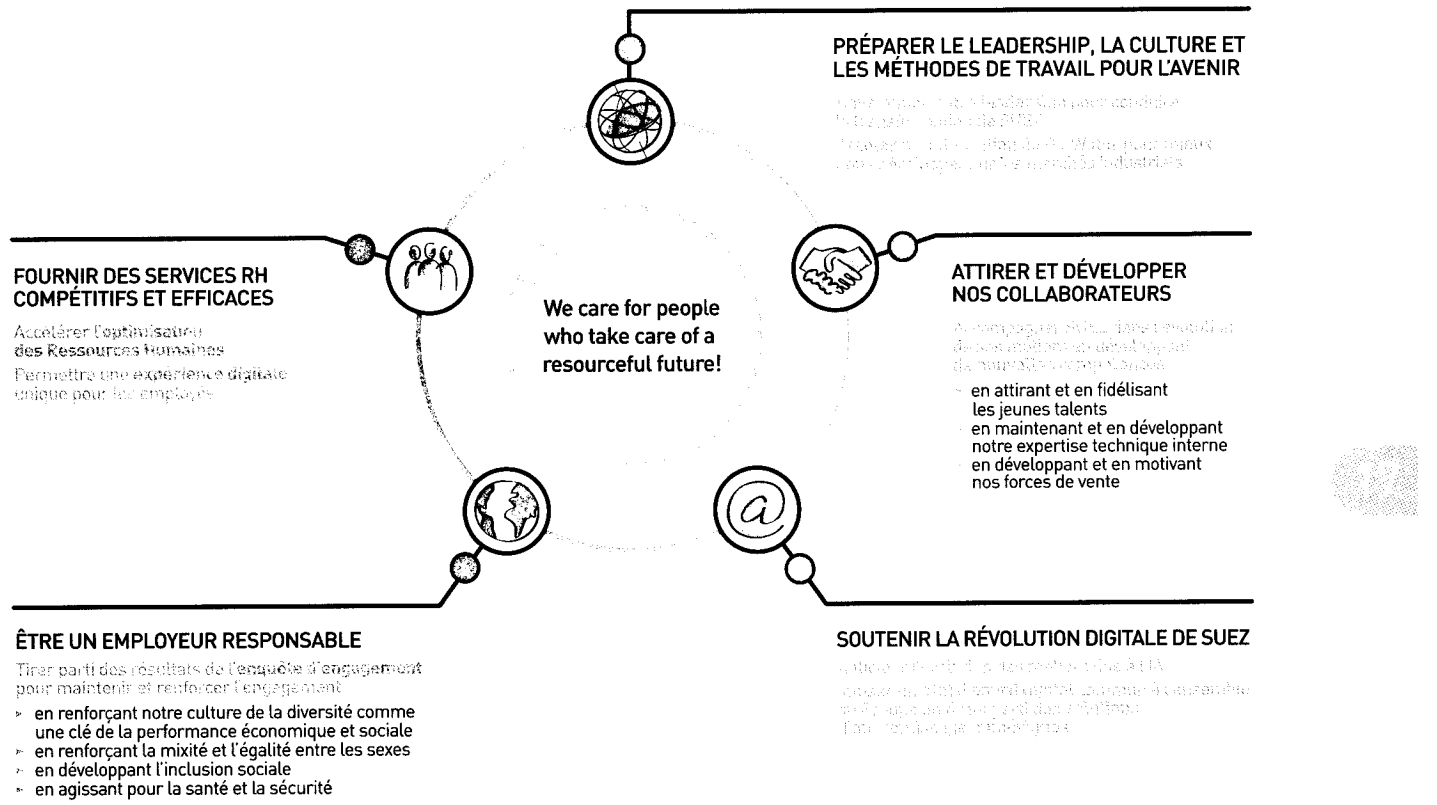
Grâce à un fort taux de participation (72 %), les résultats de l'enquête ont été une source d'information riche et pertinente permettant d'élaborer des plans d'actions RH.

Il ressort de l'enquête un fort taux d'engagement (61 %) et une réelle fierté des collaborateurs à travailler chez SUEZ (73 %).

Par ailleurs, l'enquête montre que :

- 64 % des collaborateurs sont positifs à l'égard de leurs managers ;
- 72 % trouvent un réel intérêt dans leur travail ;
- 81 % sont très satisfaits de la politique et des actions menées en matière de Santé Sécurité.

Forte de la synthèse des résultats de « Tell us », en ligne avec les orientations stratégiques de SUEZ, la politique RH se décline en plusieurs axes :



Développer les talents de tous

La politique Talents de SUEZ a un triple objectif : développer les compétences de ses collaborateurs, les accompagner dans la construction de parcours de carrières enrichissants, permettre au Groupe de se développer et d'être agile dans sa transformation.

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 de donner une réponse appropriée (locale ou centrale) à chacun.

L'ensemble du processus *People Reviews* 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 Reviews* 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 Roles*.

Les *Talent for Key Roles*, une fois identifiés, viennent alimenter les différents plans de succession de nos rôles clés.

Ces *Talent for Key Roles* font l'objet d'un suivi de carrière spécifique au niveau Groupe. Afin de développer ses *Talent for Key Roles*, SUEZ met à disposition de l'ensemble des entités (françaises et internationales) différents programmes de développement, notamment 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. En 2018, deux nouveaux *Development Centers* ont été déployés au sein du Groupe :

- un *Development Center* digital, 100 % dématérialisé ;
- un *Development Center* « Topex » permettant d'accompagner les jeunes dirigeants, dès leur nomination.

La *Leadership Academy* propose également aux *Talent for Key Roles* ou cadres à potentiel les programmes de développement tels que :

- *Learning with stakeholders* : programme visant à s'ouvrir à de nouveaux horizons en appréhendant des cultures et des modes de fonctionnement différents par le biais d'une exposition internationale ;
- *Global Mind Opener* : programme international permettant de découvrir le digital (en 2018, le programme s'est déroulé dans la Silicon Valley) ;
- *Local Mind Opener* : programme pour les cadres visant à leur faire découvrir leur écosystème d'innovation local ;
- *New Joiners* : programme d'intégration des nouveaux cadres lancé en 2018 : 2 jours de séminaire, avec la participation des membres du CODIR.

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, *Learning for Experts*, leur permettant de mieux communiquer et partager leur expertise.

Le développement de l'expertise reste un élément déterminant de la politique de gestion de carrières du Groupe. Les éléments qui y contribuent sont des modes de reconnaissance spécifiques et des parcours de formation adaptés.

Par ailleurs, SUEZ a pour ambition de recruter davantage de jeunes Talents pour rajeunir la culture du Groupe et acquérir de nouvelles compétences en ligne avec les évolutions du business.

Pour attirer et développer ces profils, le Groupe propose en France, en Chine et sur la zone Allemagne-Benelux, des *Graduate Programs* à destination des jeunes talents passionnés par la gestion durable des ressources. Véritables programmes d'excellences, ayant pour but d'accompagner des étudiants de formation supérieure aux fonctions de management ou d'expertise, ces *Graduate Programs* offrent pour cela des opportunités de s'intégrer, grandir et évoluer au sein du Groupe. En 2018, le programme France a été renforcé avec un passage de quelques mois dans le monde des start-up.

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 de 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.

La « SUEZ Academy » est un centre d'excellence international, proposant des solutions apprenantes pour les managers du Groupe. Elle permet de favoriser une culture d'entreprise intégrée et harmonisée, de 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 en agissant sur leurs comportements pour relever des défis d'aujourd'hui et de demain, partout dans le monde.

La « SUEZ Academy » est également un très bon levier pour 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 Fonctions Transverses ;
- l'académie Excellence Opérationnelle.

Pour garantir l'excellence des programmes proposés, la « SUEZ Academy » 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 de nombre de modules dédiés aux métiers du Groupe. En 2018, le nombre d'heures de formation digitale a été de 257 000, en forte hausse par rapport à l'année précédente (189 000 heures en 2017).

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 Talents, Dirigeants et Culture de la DRH. En 2018, 858 657 heures de formation (+ 16 % par rapport à 2017) ont été recensées par les entités de SUEZ et valorisables au titre des apprentissages informels.

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 création d'une équipe dédiée à la mobilité internationale avait pour objectifs :
  - d'accroître le nombre de mobilités entre les différentes entités du Groupe,
  - de partager la connaissance des viviers de collaborateurs intéressés par la mobilité internationale.
- La création du programme « Explorer », qui permet d'encourager et de renforcer la mobilité internationale en proposant aux collaborateurs de réaliser des missions à l'étranger au sein du Groupe pour une durée de quelques semaines à quelques mois (6 mois maximum). Le programme permet aux participants d'acquérir une expérience internationale, de développer leur réseau et de se faire connaître. Il favorise le transfert de compétences, de savoir-faire et de ressources et permet de développer la coopération entre les BUs en favorisant les échanges entre les pays.
- La création, fin 2018, d'un dispositif en France pour accompagner et accélérer la mobilité interne : « #mymobility ».

Ce dispositif a été conçu pour répondre aux objectifs stratégiques du Groupe d'accélérer la transformation en stimulant la mobilité interne au service d'une meilleure intégration et pour répondre à une attente de nos collaborateurs exprimée *via* les enquêtes d'engagement d'un accompagnement plus personnalisé dans leurs projets et parcours professionnels. Il s'agit donc de faire évoluer la culture de la mobilité au sein du Groupe en passant d'une logique de recrutement où le poste à pourvoir est au cœur de la démarche à une véritable logique de gestion de carrière où le collaborateur est au cœur de la démarche, en lui proposant une véritable « expérience client ».

« #mymobility » propose une nouvelle offre de services personnalisés comprenant d'une part un numéro vert unique grâce auquel les collaborateurs peuvent prendre des renseignements auprès d'un chargé de relation collaborateur ou obtenir un rendez-vous avec un conseiller mobilité. Le collaborateur bénéficie alors d'un accompagnement professionnel et personnalisé par un conseiller mobilité dédié qui le suit tout au long de sa démarche. Le conseiller aide le collaborateur à définir son projet professionnel et l'accompagne dans sa mobilité, lui donne accès à un réseau RH intégré et donc à une connaissance étendue des opportunités et des parcours possibles au sein du Groupe, quels que soient le métier, la BU ou l'activité.

En complément, une plateforme dédiée à la mobilité #myymobility 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, témoignages, etc.

En 2018, le nombre total de mobilités était de 4 047, en progression de 12,2 % par rapport à 2017.

Le nombre de mobilités de cadres sur le périmètre de la France s'est élevé à 642.

Hors postes destinés à des jeunes diplômés, à fin décembre 2018, 53,5 % des postes pourvus l'ont été *via* la mobilité interne (population des cadres en France).

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 2018, 86,7 % 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 tels un Observatoire Européen des Métiers ou la mise en place de missions digitales en co-construction avec les partenaires sociaux.

À ce titre, en vue d'anticiper et d'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 qui, à l'instar des autres groupes de travail européens, se réunit deux fois par an. Dans le cadre d'une acculturation à la digitalisation, le Groupe a initié une *Digital Learning Expedition* pour sensibiliser les membres du Comité Européen sur les nouveaux modes de travail et l'apport de

l'intelligence artificielle dans l'environnement professionnel. Enfin, le Groupe et les membres du Comité initient conjointement des programmes de formations et des missions pluriannuelles pour développer leurs connaissances ainsi que leur compréhension des métiers et enjeux business auxquels le Groupe est confronté.

En 2018, le Groupe a renouvelé les mandats de ses deux administrateurs salariés.

Le Comité d'Entreprise Européen couvre un périmètre de 12 pays européens (France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Espagne, Hongrie, Italie, Luxembourg, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni et Suède) représentant 60 938 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 quatre fois en séance plénière au cours de l'année 2018. 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 bilan de l'accord égalité professionnelle s'est tenue en 2018 afin de définir les axes d'amélioration en vue du renouvellement de cet accord. À cet égard, une première réunion de négociation s'est tenue sur le 1er trimestre 2018.

En lien avec la mission digitale, la réunion du groupe de travail digital a axé sa réflexion sur la présentation de nos outils d'intelligence artificielle au service de l'exploitation (surveillance de site par drone, gestion de datas pour l'optimisation de la gestion des fluides...) ainsi que l'appropriation des outils digitaux au service des fonctions support. Enfin, le Groupe a poursuivi le cycle de formation Relations Sociales débuté en 2017 permettant à l'ensemble des membres titulaires et suppléants du CEE d'être formés aux dispositifs du droit du travail.

Le Comité Groupe France couvre le périmètre français des sociétés détenues à plus de 50 % par le Groupe. Il représente 30 842 salariés et est composé de 28 membres qui ont un rôle d'information sur la stratégie du Groupe aux bornes du périmètre français. En 2018, il s'est tenu deux réunions plénières.

Le principal fait marquant en matière sociale pour le groupe SUEZ sur le périmètre France est la signature d'un accord Groupe relatif au droit à la déconnexion et à la connexion choisie signé le 25 janvier 2018.

Depuis 2010, SUEZ a structuré une politique Diversité et Inclusion Groupe et des programmes communs d'actions avec l'ensemble des *business units*.

Un Comité Diversité France a été instauré, réunissant autour du Directeur Général, 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 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.

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 dirigeants (Topex), talents, managers, experts et techniciens et un élargissement de nos viviers en travaillant sur 6 leviers :

1. Attirer

La proportion de femmes dans les recrutements a augmenté significativement en 2018 : 33,4 % des recrutements de cadres en CDI sont des femmes (contre 28,6 % en 2017).

SUEZ s'engage à poursuivre l'accélération du recrutement des femmes au travers des actions suivantes :

- avoir au moins une femme dans les listes de candidats finalistes,
- accorder une attention particulière aux descriptifs de postes (rédaction non sexiste et attrayante, féminisation des emplois techniques),
- travailler sur la marque employeur et communiquer sur l'égalité des chances.

2. Créer un environnement de travail favorable aux femmes

Poursuivre les actions visant à améliorer le niveau de bien-être au travail des femmes chez SUEZ :

- accroître la flexibilité des horaires, des lieux et des conditions de travail,
- développer le réseau des femmes SUEZ et d'autres initiatives de partage.

3. Réduire les écarts salariaux

Accélérer les mesures visant à réduire les écarts de rémunération.

4. Promouvoir

Augmenter les promotions des femmes :

- porter une attention particulière aux femmes dans le processus de gestion des talents. Augmenter le nombre de femmes dans les *People Review* et dans les plans de successions d'ici 2021,
- garantir la parité dans les nominations des dirigeants : atteindre 30 % de femmes dirigeantes d'ici 2021 (actuellement 23,5 %).

5. Développer

Accélérer la carrière des femmes grâce à des actions spécifiques de développement, de coaching et de mise en réseau :

- augmenter le nombre de femmes coachées ou mentorées,
- ouvrir des opportunités de carrière supplémentaires aux femmes dans le Groupe.

6. Faire évoluer la culture par la communication

Changer les mentalités au sujet des femmes au travail.

Poursuivre les actions en faveur du droit des femmes : Journée Internationale du Droit des Femmes, campagne de lutte contre le sexisme ordinaire, multiplier les témoignages de femmes occupant des postes à responsabilité, etc.

- Pour 2016, les chiffres clés du taux de féminisation :

  - les femmes représentent 21,8 % des effectifs,
  - parmi les dirigeants (Topex), 23,8 % sont des femmes,
  - 29,4 % des postes de managers sont occupés par des femmes (hors WTS),
  - parmi les Talents, 30,4 % 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, que du regard porté sur le handicap et, *in fine*, de sa traduction législative réglementant ou pas l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap.

  En 2018, le Groupe a employé 1 619 personnes en situation de handicap, en progression de 14 % par rapport à 2017 (1 422 personnes).

  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 2017, en France, le Groupe avait atteint un taux de 3,5 % (taux hors minorations et pondérations), composé à 83 % d'emplois directs et à 17 % d'emplois indirects par des achats au secteur protégé et adapté. En tenant compte de l'application des unités bénéficiaires correspondant à des minorations (efforts consentis par l'employeur et au titre des ECAP) le taux atteint 4,4 %.

Labellisé par AFNOR certification en juillet 2014 sur le périmètre France, SUEZ 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 SUEZ incontournables, c'est-à-dire nécessaires au maintien du Label,
- les actions SUEZ complémentaires attestant de la volonté de SUEZ d'être dans une démarche de progrès continu,
- les actions spécifiques à chacune des *business units* en France recommandées par l'auditeur.

Pour la cinquième 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 carrières et des successions, rémunération et avantages sociaux, culture d'entreprise.

Ces sujets sont analysés de façon transverse selon cinq axes : stratégie et politique, implication de la Direction Générale, pratiques, mesures/évaluation des pratiques, support technologique (logiciels spécifiques).

Pour la certification 2018, SUEZ a obtenu un score global de 80 % (73 % en 2017) et a montré une progression dans les domaines de la gestion des talents, de la formation et du développement, du développement du *leadership* et de la gestion de carrières.

Cette certification renforce la Marque Employeur du Groupe, 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

Le 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 » en France.

Forte de son expérience de « laboratoire d'innovation sociale de SUEZ » créé à Bordeaux il y a 7 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) 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 :

- l'élaboration et la 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 ;
- l'aide à la réinsertion par le biais d'entreprises existantes dans les domaines du BTP, de la restauration, de la logistique, de l'environnement ;
- l'accompagnement des personnes en insertion grâce à une équipe d'encadrement socioprofessionnel ;
- la garantie des services sur tout le territoire *via* douze structures d'insertion implantées en Nord-Pas-de-Calais, Champagne Ardennes, Île-de-France et PACA.

En 2018, en France, SUEZ s'engage dans le projet expérimental « HOPE »

En partenariat avec l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes), SUEZ s'engage dans le programme HOPE, un programme tourné vers l'emploi et l'autonomie des personnes réfugiées.

L'objet du programme HOPE est de leur proposer de se former sur des métiers « en tension » pour lesquels les entreprises manquent de main d'œuvre.

SUEZ s'engage avec une promotion de 12 candidats qui sera formée au métier de conducteur poids lourd et utilisée dans nos agences en France (9 candidats en IDF et 3 candidats à Dijon). L'accompagnement socio-professionnel est réalisé par les équipes de SUEZ Rebond Insertion.

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 2018, bien qu'avec des objectifs très ambitieux avec l'intégration de WTS, progressent avec un taux de gravité et un taux de fréquence (TF) qui continuent à s'améliorer par rapport à 2017. Le TF étant de 8,15 et le TG de 0,41 à fin décembre 2018. Ces résultats indiquent une progression continue du groupe SUEZ qui se place parmi les entreprises les plus performantes du secteur dans ce domaine. La 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 », 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. Cette dernière action a donné lieu à un audit de déploiement sur l'ensemble des activités R&V du Groupe.

En 2018, en plus de la continuation de la démarche ZAR, il a été 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. Les accidents mortels de 2018 sont principalement des collisions entre camions de collecte et piétons (tiers). La gestion de ce risque collision demeure notre priorité en 2019 avec une focalisation sur les facteurs humains et organisationnels dans l'activité collecte, la formation à la sécurité routière des conducteurs de camions, l'installation d'outils digitaux pour aider nos conducteurs à mieux gérer les risques routiers et éviter les accidents mortels.

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. En 2018, les filiales ont eu pour mission de commencer à 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.

Enfin, en France, SUEZ a organisé une campagne nationale de dépistage des risques cardiovasculaires. Cette action, déployée dans un premier temps en région parisienne et à laquelle ont participé plus de 600 salariés volontaires, a pour objectif de favoriser leur bien-être, encourager de bons comportements de santé et diffuser une démarche santé innovante au cœur de l'entreprise. Le dépistage, effectué sur un créneau de 15 minutes, comprend un test sanguin, une estimation du risque cardio-vasculaire donnée par les mesures et des recommandations d'hygiène de vie personnalisées. En 2019, le Groupe envisage de déployer ces actions de prévention sur d'autres sites en France.

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. 2018 était la deuxième 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.

Pour le Groupe, une culture sécurité intégrée repose sur trois piliers : les facteurs humains et organisationnels, l'aspect technique de la sécurité et les systèmes de management de la sécurité. L'aspect technique et les systèmes de management de la sécurité sont intégrés dans les *business units*. Ces deux piliers continueront à faire l'objet d'une attention et d'une amélioration continue en 2019, notamment au travers d'audits réalisés par le siège. Les accidents mortels de 2018 étant principalement dus à des comportements liés à des violations des règles, et notamment de nos règles qui sauvent, le Groupe a travaillé plus en profondeur en 2018 sur les facteurs humains et organisationnels et poursuivra les efforts en 2019 pour une meilleure intégration de ces notions au cœur de nos activités.

Ces priorités sont mises en œuvre et contrôlées par un dispositif Groupe incluant la contractualisation des objectifs au niveau de chaque filiale, une filière Santé Sécurité rattachée au plus haut niveau de la chaîne managériale, 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 2018, dix 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 depuis 2017 (700 managers en 2018 et 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. Dans le cadre de l'Académie Santé Sécurité créée fin 2017, des nouvelles formations innovantes et stratégiques ont vu le jour en 2018. Nous pouvons citer la formation « leadership d'influence » destinée à la filière Santé Sécurité ainsi que le parcours en format MOOC (apprentissage interactif) sur les facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité.

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 la 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 la politique « Santé Sécurité » où la notion de « Culture Juste » est clairement expliquée, la décision de rattacher les responsables Santé Sécurité directement aux dirigeants opérationnels des *business units*, ainsi que par l'importance donnée au sujet dans les revues de performance, qui existent 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 950 personnes.

17.2 Informations sociales

Au 31 décembre 2018, l'effectif du Groupe s'élevait à 88 775 salariés. Cela représente 199 collaborateurs supplémentaires soit une évolution de +0,22 % par rapport à fin 2017, que nous pouvons décomposer de la manière suivante :

- augmentation de 546 collaborateurs au titre de l'effet de périmètre dont les principaux contributeurs sont :
  - acquisitions (nombre de personnes lors de l'acquisition) :
    - +210 employés chez *Shanghai Chemical Industry Park Sino French Water Development Co. Ltd.* : salariés transférés de Chinese JV (consolidée par mise en équivalence (MEE)) à cette nouvelle entité consolidée en intégration globale (IG) (BU Asie),
    - +145 employés chez Safège Pologne (BU Consulting),
    - +802 employés chez WTS : les nouvelles entités sont situées au Brésil (+412 salariés), en Argentine (+112 salariés), au Koweit (+65 salariés), à Taïwan (+59 salariés), en Thaïlande (+53 salariés) et en Russie (+50 salariés), puis +51 autres salariés répartis dans d'autres entités de petite taille,
    - +217 salariés chez R&V France (dont +56 chez Val Oi, et +44 chez Val O'Marne) ;
  - cessions (nombre de personnes lors de la cession) :
    - -330 employés chez Epalia (BU R&V France),
    - -265 employés suite à la vente de DASRI – plusieurs entités opérant dans le domaine du traitement des déchets hospitaliers (BU R&V France),
    - -171 employés chez SUEZ Water Conditioning Services Ltd (BU WTS),
    - -47 employés chez Plastiques Aveyron et la fermeture de Haute Marne Tri (BU R&V France),
    - -44 employés suite à la fermeture de Créteil Incinération Énergie (BU R&V France) ;
- à noter que parmi les évolutions organiques, les principaux gains et pertes de contrats constatés cette année ont les effets suivants :
  - -1 059 employés transférés de Sita Blanca à la nouvelle société délégataire suite à la cessation anticipée du contrat de Casablanca chez R&V Maroc (BU AMEI),
  - -216 employés suite à la perte du contrat de Safi par SUEZ El Beida chez R&V Maroc (BU AMEI),
  - -150 employés dans le cadre du contrat « Lancashire County Council Household Waste Recycling Centre » (BU R&V UK & Nordic),
  - -141 employés en lien avec la perte du contrat de Valenton, (-117 employés), et le contrat Gessienneau & LYSED, (-24 employés) (BU Eau France),
  - +175 employés dans la société LADEO chez R&V République Tchèque (BU Italie et Europe Centrale),
  - +82 employés chez SUEZ Medio Ambiente Mexico où deux nouveaux contrats ont été gagnés (BU LATAM – Tijuana-Rosarito pour la construction d'une usine de dessalement et Natura).

Répartition des salariés par zone géographique

	2016 Nombre	2017 Nombre		
France (métropole et outre-mer)	32 864	31 249	30 842	34,7 %
Europe (hors France)	28 200	28 012	30 096	34,0 %
Amérique du Nord [a]	4 264	11 183	7 918	8,9 %
Amérique du Sud	3 102	3 757	4 543	5,1 %
Afrique/Moyen-Orient	8 972	8 555	7 639	8,6 %
Asie/Océanie	6 519	5 820	7 737	8,7 %
Total (XXX) [b]				

(a) L'acquisition de GE Water était intégrée dans sa totalité à la zone Amérique du Nord en 2017. En 2018 l'affectation a été réalisée sur les pays correspondants.
(b) Voir signification de (XXX) en section 17.2.6 « Éléments méthodologiques sur le reporting social ».

Répartition des salariés par catégorie socioprofessionnelle

	2016 Nombre	2017 Nombre		
Cadres (XXX) [a]	12 918	13 868	16 805	18,9 %
Techniciens supérieurs et agents de maîtrise (TSM) (XXX) [a]	18 545	21 732	19 783	22,3 %
Ouvriers, employés, techniciens (OET) (XXX) [a]	52 458	52 976	52 187	58,8 %
Total				

(a) Voir signification de (XXX) en section 17.2.6 « Éléments méthodologiques sur le reporting social ».

La proportion de cadres est en forte hausse. Elle atteint 18,9 % comparé à 15,7 % à fin 2017. Ceci s'explique en partie par un travail d'homogénéisation de la notion de cadre suite au déploiement de l'outil SIRH Talent'up.

En France, la répartition des 30 842 collaborateurs par catégorie est la suivante : 6 005 cadres (19,5 %), 6 055 techniciens supérieurs et agents de maîtrise (19,6 %) et 18 782 ouvriers, employés et techniciens (60,9 %).

Répartition des salariés par sexe

	2016	2017	
Proportion de femmes dans l'effectif total (XXX) [a]	20,6 %	21,1 %	21,8 %
Proportion de femmes dans l'encadrement (XXX) [a]	28,1 %	27,4 %	27,6 %
Proportion de femmes dans l'encadrement hors WTS (XXX) [a]	28,1 %	28,4 %	29,4 %

(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 augmente et représente 21,8 % à fin décembre 2018. Parmi les cadres, celle-ci augmente légèrement entre 2017 et 2018. Si on neutralise l'effet de l'acquisition de GE Water, la proportion de femmes parmi les cadres atteint 29,4 %, en progression par rapport à fin 2017 (28,4 %).

En France, le taux de féminisation atteint 24,0 % de l'effectif global et 33,4 % parmi les cadres. En 2017, ces ratios étaient respectivement de 23,2 % et 32,3 %.

Répartition des salariés par type de contrat

	2016	2017	
Contrats à durée indéterminée (CDI)	91,4 %	92,1 %	91,6 %
Contrats à durée déterminée (CDD)	6,8 %	6,1 %	6,3 %
Contrats en alternance et contrats d'insertion	1,8 %	1,8 %	2,1 %

À fin décembre 2018, le Groupe emploie 1 619 collaborateurs handicapés, dont 116 ont été recrutés au cours de l'année. La majorité (81,7 %) des collaborateurs handicapés recensés travaillent en France, Espagne, Allemagne ou aux États-Unis. Ces quatre 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 a atteint 3,5 % pour l'année 2017 au titre des emplois directs, des achats au secteur protégé, de l'accueil de stagiaires. En tenant compte de l'application des unités bénéficiaires correspondant à des minorations (efforts consentis par l'employeur et au titre des ECAP) le taux atteint 4,4 %.

Rémunérations

(en milliers d'euros)

	2016	2017	
Masse salariale sociale brute	2 874 098	2 947 663	3 331 263
Rémunération brute moyenne par collaborateur (ETP)	34,9	36,1	38,5
Cadres	70,5	73,6	76,6
Non-cadres	28,4	29,0	29,7
Taux moyen de charges patronales	34,5 %	34,6 %	33,5 %

L'évolution de la masse salariale sociale s'explique en grande partie par l'intégration de GE Water qui a pesé pour toute l'année 2018 contre seulement un trimestre en 2017. Une fois l'effet GE Water retraité, la masse salariale sociale brute évolue de +0,1 %. D'autres éléments ont également une influence sur l'évolution de ces données moyennes : mix-pays, taux de change, répartition par catégorie socioprofessionnelle, proportion de collaborateurs à temps partiel et effet « Noria ».

Intérim

	2016	2017	
Effectif intérimaire moyen (ETP)	5 907	6 321	6 887
En % de l'effectif contractuel moyen exprimé en ETP	7,2 %	7,7 %	8,0 %

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 3 757 personnes, représentant 12,5 % de l'effectif contractuel moyen (en ETP).

Sécurité au travail

	2016	2017	
Nombre d'accidents mortels (collaborateurs) (XXX) [c]	6	4	4
Taux de fréquence des accidents du travail [a] (XXX) [c]	9,03	8,54	8,15
Taux de gravité des accidents du travail [b] (XXX) [c]	0,54	0,48	0,41

(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 4,5 % et le taux de gravité de 14,5 % comparé à 2017. Bien que le nombre d'accidents mortels en 2018 soit resté stable, 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 4,74 et TG de 0,20 fin 2017 ; TF de 4,53 et TG de 0,17 fin 2018) et Recyclage & Valorisation (TF de 11,98 et TG de 0,73 fin 2017 ; TF de 12,38 et TG de 0,69 fin 2018) 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 79 en 2018 (52 en 2017), dont 70 (32 en 2017) pour l'activité Recyclage et Valorisation et 9 pour l'activité Eau (20 en 2017).

17.2.3 Formation

	2016	2017	
Nombre d'heures de formation *(en milliers)* **(XXX)** [a]	**1 443**	**1 309**	**1 556**
Dont nombre d'heures de formation *via* e-learning *(en milliers)*	172	189	257
Nombre d'heures de formation par personne formée *(h/pers)*	**25,2**	**23,3**	**25,3**
Nombre d'heures de formation par femme formée *(h/pers)*	27	24	24
Pourcentage de l'effectif formé (XXX) [a]	**67,5 %**	**67,2 %**	**69,3 %**
Répartition de l'effectif formé par sexe			
Femmes	20,6 %	20,1 %	21,2 %
Hommes	79,4 %	79,9 %	78,8 %
Répartition de l'effectif formé par catégorie			
Cadres	17,1 %	16,9 %	20,3 %
TSM [b] + OET [c]	82,9 %	83,1 %	79,7 %
Dépenses de formation par personne formée *(euros/pers)*	504	447	449
Répartition des heures de formation par thème *(en % sur total des heures hors e-learning)*			
Technique des métiers	27,4 %	29,3 %	24,2 %
Qualité, environnement, sécurité	35,4 %	36,0 %	41,4 %
Langues	6,3 %	7,6 %	3,9 %
Autres	30,9 %	27,1 %	30,5 %

(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.

À fin décembre 2018, l'effort de formation est resté significatif : environ 1,5 million d'heures de formation (y compris e-learning), 25,3 heures de formation par personne formée et 69,3 % de l'effectif formé.

Les heures de formation *via* e-learning sont en progression : elles représentent 16,5 % de l'ensemble des heures de formation dispensées au cours de l'année (14,4 % en 2017).

La répartition de l'effectif formé par sexe et par catégorie est proche de la répartition de l'effectif global selon ces mêmes critères.

La qualité, l'environnement et la sécurité restent le principal domaine de formation. Ce domaine représente 41,4 % des heures de formations réalisées, suivi par les techniques de métiers (24,2 %). À noter que parmi les formations par thèmes, l'ensemble « Autres » englobe principalement des formations concernant le « management » et le « commercial ».

En France, la proportion de collaborateurs formés est de 58,4 % (57,8 % en 2017), les dépenses de formation par personne formée atteignent 708 euros (800 euros en 2017) et le nombre d'heures de formation par collaborateur formé est de 25,8 heures (22,6 heures en 2017).

À noter que deux sociétés du Groupe (SUEZ Water Advanced Solutions et Process Group, représentant à elles deux 686 personnes) ne sont pas en mesure de fournir ni d'estimer leurs données formation.

17.2.4 Relations sociales

	2016	2017	2018
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	423	455	406
Proportion de collaborateurs disposant d'une instance de représentation au sein de leur entité juridique locale	87 %	86 %	81 %

Le nombre d'accords signés est en baisse. 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.

La diminution de la proportion de collaborateurs disposant d'une instance de représentation au sein de leur entité juridique locale est liée à WTS, où de nombreuses petites entités locales n'ont pas d'instance de représentation.

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 46 % 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	Amérique du Sud	Afrique/ Moyen-Orient	Asie/ Océanie	Total
Nombre de salariés	30 842	30 096	7 918	4 543	7 639	7 737	88 775
Proportion des femmes dans l'effectif total *(%)*	24,0 %	23,0 %	20,2 %	21,1 %	8,6 %	22,8 %	21,8 %
Proportion des cadres dans l'effectif total *(%)*	19,5 %	15,6 %	28,6 %	13,8 %	13,3 %	28,7 %	18,9 %
Proportion des contrats à durée indéterminée (CDI) *(%)*	92,3 %	90,5 %	93,1 %	92,4 %	96,7 %	86,6 %	91,6 %
Nombre hebdomadaire moyen d'heures travaillées/collaborateur	29,4	33,4	38,5	39,2	41,7	40,6	34,0
Nombre moyen de jours d'absences/collaborateur	12,8	15,3	7,9	8,2	3,9	6,4	11,7
Nombre moyen de jours d'absences maladie/collaborateur	8,7	11,5	5,2	6,1	2,1	3,9	8,2
Rémunération brute moyenne/collaborateur ETP *(en milliers d'euros)*	40,7	34,2	76,1	27,6	13,8	40,4	38,5
Pourcentage de l'effectif formé	58,4 %	79,7 %	93,6 %	76,9 %	46,2 %	66,9 %	69,3 %
Taux d'embauche	16,0 %	27,8 %	21,8 %	21,2 %	10,9 %	24,7 %	21,0 %
Taux de Turnover	6,1 %	8,7 %	8,9 %	6,3 %	3,0 %	12,0 %	7,5 %

17.2.6 Éléments méthodologiques sur le reporting social 2018

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 2018 (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. Chaque trimestre, ce sont les données d'environ 650 entités juridiques qui sont remontées et consolidées, elles sont regroupées en 350 liasses qui sont saisies par les responsables Ressources Humaines locaux. 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 de consolidation 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 de consolidation ;
- concernant l'acquisition de GE Water, pour la 2e année de consolidation, le Groupe a mis en place les actions nécessaires pour un reporting plus fin avec une répartition des effectifs par pays d'activité ;
- suite au déploiement d'un nouvel outil Groupe de gestion des Ressources Humaines, « Talent'up », un travail de fond a été mené pour homogénéiser la définition de la notion de « cadre » qui était sous-estimée jusque-là ;
- 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, le Groupe avait confié aux services spécialisés des Commissaires aux comptes une mission de vérification des indicateurs sociaux au nombre de dix-sept en 2018 ; dont dix en assurance raisonnable (indiqués par les caractères spéciaux « XXX ») ; et sept en assurance modérée. La nature des travaux réalisés et les conclusions des Commissaires aux comptes sont disponibles en section 6.8.6 du présent Document de Référence.

17.3 Épargne salariale et actionnariat salarié

17.3.1 Intéressement et participation

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 2018, au titre de l'année 2017, ces dispositifs ont produit les résultats suivants :

- pour la participation, les sommes versées ont représenté 14,8 millions d'euros et ont bénéficié à 14 832 collaborateurs, soit un montant moyen de près de 1 000 euros par collaborateur ;

parallèlement, les accords d'intéressement ont conduit au versement de 20,9 millions d'euros à 21 648 bénéficiaires, soit une moyenne de près de 965 euros par bénéficiaire.

Au global, intéressement et participation ont représenté 35,7 millions d'euros, soit 1,9 % de la masse salariale brute chargée des sociétés concernées, soit un montant en baisse de 12,9 % par rapport à l'enveloppe distribuée en 2017 (41 millions d'euros).

17.3.2 Dispositifs d'épargne salariale Groupe

En 2016, SUEZ a fait évoluer son dispositif d'épargne salariale afin de permettre à tous les salariés du Groupe de se constituer une épargne à moyen ou long terme, gérée par un interlocuteur unique.

Dans le cadre de ce nouveau dispositif, les collaborateurs ont désormais accès à une gamme de fonds ISR (Investissement Socialement Responsable).

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.

Au 31 décembre 2018, 33 391 salariés du Groupe ont investi dans le PEG et détiennent environ 209 millions d'euros d'avoirs.

L'application de l'accord du nouveau PEG est administrée par une commission paritaire de suivi constituée de quatre membres de la Direction et de quatre membres par organisation syndicale signataire. Cette commission se réunit une fois par an.

La gestion financière, comptable et administrative des fonds est contrôlée par un Conseil de Surveillance qui se réunit au moins une fois par an.

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.

Au 31 décembre 2018, 20 217 salariés du Groupe ont épargné sur le PERCO, pour un montant d'avoirs représentant presque 59 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.

Depuis son introduction en bourse en 2008, 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'atteindre une part de 5 % du capital 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.

Participation des actionnaires salariés

Au 31 décembre 2018, 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, représente 3,73 % du capital. Pour mémoire, en application de cette même définition, ce chiffre s'élevait fin décembre 2017 à 3,81 % du capital.

Depuis 2016, un administrateur représentant les salariés actionnaires siège 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 au chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

18 principaux actionnaires

18.1	**Répartition du capital social au 31 décembre 2018**	**260**
18.2	**Droits de vote des principaux actionnaires**	**260**
18.3	**Contrôle de la Société**	**261**
18.3.1	Absence de contrôle sur la Société	261
18.3.2	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	261
18.4	**Accord pouvant entraîner un changement de contrôle**	**261**
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 2018**	**262**

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 2018

Opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier en 2018

Nom de l'actionnaire	Date de la transaction	Nature de la transaction	Montant	Prix unitaire
Jean-Marc Boursier[a]	09/03/2018	Acquisition d'actions	93 280 euros	11,66 euros
Franck Bruel	08/06/2018	Acquisition d'actions	22 800 euros	11,40 euros
Francesco Caltagirone	26/01/2018	Acquisition d'actions	36 021 euros	12,01 euros
Francesco Caltagirone	08/03/2018	Acquisition d'actions	57 505 euros	11,50 euros
Jean-Yves Larrouturou	31/07/2018	Acquisition de parts de FCPE investis en actions SUEZ	8 598 euros	12,00 euros
Brigitte Taittinger-Jouyet	11/06/2018	Acquisition d'actions	23 080 euros	11,54 euros

(a) Cette information comprend les informations relatives à des personnes physiques étroitement liées à M. Jean-Marc Boursier.

Criteria Caixa a par ailleurs déclaré avoir acquis des actions SUEZ pour un montant de 6 579 737,99 euros.

Nombre d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2018

Gérard Mestrallet	19 564 actions[a]
Jean-Louis Chaussade	80 891 actions et 18 807,96 parts du FCPE SUEZ Actionnariat France[b]
Enric Xavier Amiguet i Rovira[c]	87 actions et 41,37 parts du FCPE SUEZ Shareholding international[b]
Nicolas Bazire	2 000 actions
Miriem Bensalah-Chaqroun	2 000 actions
Valérie Bernis	2 608 actions[a]
Franck Bruel	2 000 actions
Francesco Caltagirone	10 000 actions
Agatta Constantini[c]	136 actions et 159,35 parts du FCPE SUEZ Actionnariat France[b]
Delphine Ernotte Cunci	2 088 actions
Lorenz d'Este	2 139 actions
Isidro Fainé Casas	2 000 actions
Judith Hartmann	2 000 actions[a]
Isabelle Kocher	4 475 actions[a]
Anne Lauvergeon	2 570 actions
Pierre Mongin	2 000 actions[a]
Guillaume Pepy	2 100 actions
Brigitte Taittinger-Jouyet	2 000 actions
Guillaume Thivolle[c]	38 actions et 452,6 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.

20 informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société

20.1 États financiers consolidés **268**

20.1.1 États de situations financières consolidés 268
20.1.2 Comptes de résultat consolidés 269
20.1.3 État des résultats globaux consolidés 270
20.1.4 État des variations des capitaux propres consolidés 271
20.1.5 État des flux de trésorerie consolidés 273
20.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés 274

20.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **356**

20.3 Comptes sociaux de la Société **362**

20.3.1 Bilan actif 362
20.3.2 Bilan passif 363
20.3.3 Compte de résultat 364
20.3.4 Tableau des flux de trésorerie 365
20.3.5 Faits marquants de l'exercice 365
20.3.6 Règles et méthodes comptables 366
20.3.7 Annexes aux comptes 369

20.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **384**

20.5 Politique de distribution de dividendes **388**

20.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage **388**

20.6.1 Concurrence et concentrations 388
20.6.2 Litiges et arbitrages 388

20.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale **389**

(en millions d'euros)				31 décembre 2017 retraité	31/12/2017 Quote-part du Groupe retraité	31/12/2017 Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle retraité
Résultat net	**565,8**	**334,9**	**230,9**	**515,9**	**295,5**	**220,4**
Actifs financiers disponibles à la vente [a]	2,4	2,7	(0,3)	0,1	(0,1)	0,2
Couverture d'investissement net	0,4	0,4	–	(4,0)	(4,0)	–
Couverture de flux de trésorerie (hors matières premières)	13,6	11,3	2,3	14,9	12,3	2,6
Couverture de flux de trésorerie (sur matières premières)	(4,2)	(3,5)	(0,7)	(2,3)	(1,9)	(0,4)
Impôts différés sur les éléments ci-dessus	(1,0)	(0,5)	(0,5)	(3,0)	(2,4)	(0,6)
Quote-part des coentreprises sur éléments recyclables, nette d'impôt	0,8	0,8	–	(53,5)	(53,5)	–
Quote-part des entreprises associées sur éléments recyclables, nette d'impôt	9,1	9,1	–	(6,6)	(6,6)	–
Écarts de conversion	(2,1)	27,8	(29,9)	(241,8)	(166,6)	(75,2)
Total éléments recyclables	**19,0**	**48,1**	**(29,1)**	**(296,2)**	**(222,8)**	**(73,4)**
Pertes et gains actuariels	5,2	1,8	3,4	7,6	8,7	(1,1)
Impôts différés sur pertes et gains actuariels	(33,8)	(32,8)	(1,0)	19,2	19,2	–
Instruments de capitaux propres [a]	(124,0)	(123,6)	(0,4)	–	–	–
Impôts différés sur instruments de capitaux propres	0,2	0,2	–	–	–	–
Quote-part des entreprises associées sur éléments non recyclables, nette d'impôt	2,9	2,9	–	0,1	0,1	–
Total éléments non recyclables	**(149,5)**	**(151,5)**	**2,0**	**26,9**	**28,0**	**(1,1)**

(a) La norme IFRS 9 remplace la norme IAS 39 depuis le 1er janvier 2018. Les actifs financiers disponibles à la vente tels que précisés dans la norme IAS 39 au 31 décembre 2017 ont été réclassés et évalués selon les principes de la norme IFRS 9 détaillés en Note 1.2.4.4. Depuis le 1er janvier 2018, les éléments recyclables du résultat global correspondant aux actifs disponibles à la vente ne sont plus évalués en tant qu'éléments recyclables conformément à IFRS 9. Leur variation sur l'exercice correspond au reversement du stock d'ouverture.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, l'état des résultats globaux consolidés a été modifié par rapport à celui présenté dans le cadre du Document de Référence publié au 31 décembre 2017 pour tenir compte des incidences liées à l'application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water.

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.

2.1.4 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	Participations ne donnant pas le contrôle	
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**
Retraitement IFRS 15 [a]					(49,9)		2,0			(47,9)		(47,9)
Capitaux propres au 1er janvier 2017 retraités		**564 401 246**	**2 257,6**	**4 632,3**	**(2 337,6)**	**(240,6)**	**182,0**	**(28,6)**	**982,9**	**5 448,0**	**1 869,9**	**7 317,9**
Résultat net publié					301,8					301,8	218,4	520,2
Impact IFRS 15 [a]					(11,6)		6,2			(5,4)	–	(5,4)
Impact bilan d'ouverture et PPA GE Water [a]					5,3		8,9			14,2	6,4	20,6
Autres éléments du résultat global publié					28,1	12,3	(250,3)			(209,9)	(78,9)	(288,8)
Résultat global					**323,6**	**12,3**	**(235,2)**			**100,7**	**145,9**	**246,6**
Impact PPA GE Water					(12,8)					(12,8)	1,2	(11,6)
Rémunération sur base d'actions					3,0					3,0		3,0
Dividendes distribués en numéraire					(366,6)					(366,6)	(205,9)	(572,5)
Souscriptions d'une nouvelle souche de titres super subordonnés									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)
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 [b]	15.1	47 468 354	189,9	555,7						745,6	–	745,6
Souscriptions d'actions réservées aux salariés [c]	15.1	9 978 030	39,9	78,0						117,9		117,9
Affectation à la réserve légale [d]					(23,6)	23,6				–		–
Transactions entre actionnaires [e]						(41,7)				(41,7)	20,4	(21,3)
Regroupements d'entreprises [f]										–	688,4	688,4
Autres variations						(6,0)				(6,0)	(8,5)	(14,5)
Capitaux propres au 31 décembre 2017												

(a) Retraitements du bilan d'ouverture détaillés en Note 1.2.4.
(b) 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.
(c) Suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés « Sharing 2017 », la capital social avait été augmenté de 9 978 030 actions, soit un montant de 117,9 millions d'euros net de frais.
(d) Suite aux différentes augmentations de capital de l'exercice 2017, la réserve légale avait été dotée à hauteur de 10 % du montant total des différentes augmentations de capital, soit 23,6 millions d'euros.
(e) Dont principalement les opérations concernant le rachat des participations minoritaires par Agbar dans Hydralia et la dilution sans perte de contrôle dans SWTS, liée à l'entrée de CDPQ dans le capital de cette société.
(f) Dont 696,7 millions d'euros relatifs aux participations ne donnant pas le contrôle dans General Electric Water & Process Technologies achetée le 29 septembre 2017 et dont (13,1) millions d'euros relatifs aux participations ne donnant pas le contrôle dans Palyja cédée en 2017.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, l'état des variations des capitaux propres consolidés a été modifié par rapport à celui présenté dans le cadre du Document de Référence publié au 31 décembre 2017 pour tenir compte des incidences liées à l'application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water.

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.

Note 1	Base de présentation, principes et méthodes comptables	
Note 2	Opérations majeures	275
Note 3	Information sectorielle	294
Note 4	Résultat opérationnel courant	297
Note 5	Résultat des activités opérationnelles	301
Note 6	Résultat financier	303
Note 7	Impôt sur les sociétés	305
Note 8	Résultat par action	306
Note 9	*Goodwills*	310
Note 10	Immobilisations incorporelles	311
Note 11	Immobilisations corporelles	314
Note 12	Participations dans les coentreprises et entreprises associées	316
Note 13	Instruments financiers	317
Note 14	Gestion des risques liés aux instruments financiers	321
Note 15	Capitaux propres	330
Note 16	Participations ne donnant pas le contrôle	337
Note 17	Provisions	339
Note 18	Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long terme	340
Note 19	Contrats de location-financement	341
Note 20	Contrats de location simple	346
Note 21	Paiements fondés sur des actions ou sur un versement en numéraire	347
Note 22	Transactions avec des parties liées	348
Note 23	Rémunération des membres du Comité de Direction	351
Note 24	Procédures judiciaires et d'arbitrage	351
Note 25	Événements postérieurs à la clôture	352
Note 26	Liste des principales sociétés consolidées aux 31 décembre 2018 et 2017	352
Note 27	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	353
		355

Note 1 Base de présentation

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 26 février 2019, le Conseil d'Administration de SUEZ a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2018.

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 2017 et 2018 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 2018, 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 2018, sont conformes à ceux retenus pour la préparation des états financiers au 31 décembre 2017, à l'exception des éléments mentionnés ci-dessous au paragraphe 1.2.1.

1.2.1 Normes, amendements et interprétations aux IFRS [illegible]

Les textes appliqués pour la première fois par le Groupe à compter du 1er janvier 2018 sont les suivants :

- IFRS 9 – Instruments Financiers ;
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients.

  Les impacts de l'application de ces nouveaux textes sont décrits au paragraphe 1.2.4.
- IFRIC 22 – Paiements d'avance sur transactions en devises ;
- amendements à IFRS 2 – Classement et évaluation des paiements sur base d'actions ;
- améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016.

Ces amendements et interprétations n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB et adoptés par l'UE

IFRS 16 – Contrats de location

La norme IFRS 16 remplace, à partir du 1er janvier 2019, la norme IAS 17 Contrats de location ainsi que les interprétations, IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location, SIC 15 – Avantages dans les contrats de location simple et SIC 27 – Évaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location.

La norme IFRS16 n'introduit pas de changement de traitements comptables pour les bailleurs, par rapport à ceux en vigueur jusqu'au 31 décembre 2018 : les bailleurs continueront à classer leurs contrats en location simple s'ils ont conservé l'essentiel des risques et avantages associés aux actifs, ou à défaut, en location-financement.

La norme IFRS 16 introduit par contre des changements majeurs dans les principes d'évaluation, de comptabilisation et de présentation des contrats de location pour le preneur. Elle impose à celui-ci de comptabiliser, à partir du 1er janvier 2019, la grande majorité de ses contrats de location, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, selon un modèle unique dans l'état de situation financière.

À partir de cette date, le preneur enregistrera donc :

- des actifs dans l'état de situation financière au titre des droits d'utilisation ,
- des dettes de location au passif ,
- des dotations aux amortissements des droits d'utilisation et des charges d'intérêts sur les dettes de location au compte de résultat.

Plus spécifiquement, le groupe SUEZ appliquera la norme IFRS 16 en comptabilisant l'effet cumulatif rétrospectif de l'application initiale au 1er janvier 2019. Par conséquent, le Groupe ne retraitera pas l'information comparative pour l'année 2018.

À la date de transition au 1er janvier 2019, comme autorisé par la norme, le groupe SUEZ évaluera et comptabilisera :

- les dettes de location à la valeur actualisée des loyers restant à payer ,
- les actifs au montant des dettes de location, montant ajusté des loyers payés d'avance ou à payer déjà comptabilisés dans l'état de situation financière au 31 décembre 2018.

Pour répondre aux enjeux, organisationnels en particulier, imposés par la norme, SUEZ a déployé un projet IFRS 16 dans l'ensemble du Groupe. Mises en œuvre dès 2017, les étapes clés du projet ont été :

- la constitution, la formation des équipes dédiées aux projets et l'identification des contrats potentiellement concernés par la norme (juin 2017/septembre 2017) ,

(1) Référentiel disponible sur le site internet de la Commission européenne http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_fr.htm.

- la simulation des impacts sur les états financiers et les indicateurs à l'aide des contrats recensés auprès des 18 entités et sous-groupes les plus significatifs (septembre 2017/juin 2018),
- la sélection et la mise en place d'un outil de gestion pouvant gérer les besoins spécifiques et complexes de la norme ainsi que l'importante volumétrie dans un contexte multi-pays et multi-devises (janvier 2018/septembre 2018),
- le déploiement de l'outil de gestion auprès des entités du Groupe, ainsi que la mise à disposition de kits de formation et de modes opératoires pour l'adaptation des interfaces avec les outils locaux en amont et en aval (septembre 2018/décembre 2018),
- l'assistance des entités et sous-groupes dans la phase de reprise et de contrôle des données historiques (commencée en octobre 2018).

Les impacts générés par la nouvelle norme IFRS 16 proviendront majoritairement de locations immobilières, de locations de véhicules et d'engins de chantiers. Les activités de collecte, recyclage et valorisation des déchets portent proportionnellement des contrats de location plus significatifs que ceux en vigueur dans les autres activités du Groupe.

Le groupe SUEZ a retenu les deux exemptions permises par la norme et ne retraitera donc pas les loyers sur des contrats à court terme ou qui portent sur des actifs de faible valeur. Comme précisé par la norme, le groupe SUEZ ne retraitera pas non plus les loyers variables en fonction du degré d'utilisation de l'actif concerné. Les loyers relatifs à tous ces contrats continueront à être comptabilisés en charges d'exploitation et ne généreront pas de nouvelle dette de location.

Les mesures de simplification suivantes, autorisées par la nouvelle norme IFRS 16, seront appliquées par le groupe SUEZ :

- un contrat déjà identifié comme un contrat de location selon la norme IAS 17 et l'interprétation IFRIC 4 entrera dans le champ d'application de la norme,
- un contrat non identifié jusqu'au 31 décembre 2018 comme un contrat de location au sens d'IAS 17 et d'IFRIC 4 ne sera pas retraité,
- à la date de transition au 1er janvier 2019, les contrats de location dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à 12 mois seront considérés comme des locations à court terme et resteront comptabilisés en charges d'exploitation,
- toutes les composantes incluses dans les contrats de location de matériels de transport, y compris celles ayant trait à la maintenance et autres services, feront l'objet du retraitement selon IFRS 16. *A contrario*, les prestations de maintenance et autres services inclus dans les contrats de location des autres actifs ne seront pas retraités.

La dette de location au 1er janvier 2019, née de la première application d'IFRS 16, prendra en compte les impacts des renouvellements ou résiliations anticipées de contrats, quand les renouvellements ou résiliations anticipées de contrats existants sont raisonnablement certains.

L'estimation des impacts est en cours de finalisation. La nouvelle norme aura un effet significatif sur la dette, les immobilisations et l'Ebitda. En revanche, les autres postes de l'état de situation financière et du compte de résultat (Résultat Opérationnel Courant, Résultat financier, Résultat Net notamment) ne seront que faiblement impactés.

La dette et les immobilisations devraient augmenter dans une fourchette de 1,2 à 1,5 milliard d'euros.

L'impact sur le tableau des flux de trésorerie consistera en :

- une augmentation des flux issus des activités opérationnelles à hauteur des loyers extournés des charges d'exploitation,
- une diminution d'égal montant des flux nets issus des activités de financement. Cette diminution se matérialisera par la création des deux agrégats distincts suivants : intérêts versés sur dette de location et remboursements de dettes de location.

Au 31 décembre 2018, le Groupe publie par ailleurs en Note 20 ses engagements de paiements minimaux futurs au titre des contrats de locations en cours, par application de la norme IAS17.

Le mode de calcul de la nouvelle dette de location sera différent de celui utilisé pour déterminer les engagements découlant de contrats de location simple, En effet, les engagements au 31 décembre 2018, incluent les loyers futurs à payer sur les seules périodes non résiliables. Ils excluent les impacts des options de renouvellement pouvant être raisonnablement exercées par le preneur. Par contre, ils incluent les effets des contrats de courte durée et portant sur des actifs de faible valeur.

IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux

Cette norme précise le traitement comptable de l'impôt sur les bénéfices. Des positions prises par le groupe SUEZ peuvent être incertaines en ce qui concerne l'impôt sur les bénéfices, par exemple parce que le contenu de législations locales peut être sujet à interprétation. IFRIC 23 oblige à calculer et comptabiliser l'impôt sur les bénéfices selon le mode de calcul que retiendra probablement l'administration fiscale.

Le groupe SUEZ appliquera IFRIC 23 à compter du 1e janvier 2019, sans fournir de données comparatives pour l'année 2018.

Les activités du groupe SUEZ sont exercées dans un environnement multinational. L'analyse des incidences de l'application d'IFRIC 23 est en cours. Le traitement comptable des impôts et taxes autres que l'impôt sur les bénéfices reste inchangé.

L'amendement ci-dessous est également d'application au 1er janvier 2019.

Amendements à IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative

L'analyse des incidences éventuelles de ces amendements et améliorations est en cours.

Normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB et non encore adoptés par l'UE

Les interprétations et amendements suivants seront d'application à partir du 1er janvier 2020.

Amendements à IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime
Amendements à IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises
Améliorations annuelles des IFRS cycle 2015-2017 et amendements en résultant
Amendements à IFRS 3 : regroupement d'entreprises – définition d'une activité
Amendements à IAS 1 et à IAS 8 : définition du caractère significatif
Révision du cadre conceptuel de l'information financière
IFRS 14 – Comptes de report règlementaires

Cette dernière 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.

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.

1.2.4 Impacts de la première application de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water et de la première application de la norme IFRS 9 – Instruments Financiers

1.2.4.1 IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

IFRS 15 remplace les normes IAS 11 – Contrats de construction et IAS 18 – Produits des activités ordinaires. SUEZ applique cette norme au 1er janvier 2018 avec retraitement de l'information comparative pour l'année 2017 et effet rétroactif au 1er janvier 2017.

Les travaux menés ont permis de documenter une très large convergence entre les méthodes appliquées par le Groupe jusqu'au 31 décembre 2017 et les dispositions d'IFRS 15.

Les retraitements des comptes 2017 concernent pour l'essentiel les cas particuliers de deux *business units*. Ils portent, l'un sur la reconnaissance d'obligations de performance 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.

Les impacts sur l'état de situation financière consolidé, le compte de résultat consolidé et l'état de résultat global consolidé sont présentés dans les tableaux du paragraphe 1.2.4.3.

L'impact d'IFRS 15 sur les capitaux propres part du Groupe, à la date de transition au 1er janvier 2018, est de - 53,3 millions d'euros. L'impact rétroactif au 1er janvier 2017, tel que présenté dans l'état de variations des capitaux propres consolidés, ressort à - 47,9 millions d'euros.

Les principes et méthodes comptables appliqués dans le cadre d'IFRS 15 sont résumés en paragraphes 1.5.13., 1.5.14. et 1.5.15.

1.2.4.2 Finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water

Le Groupe applique la méthode dite de l'acquisition telle que décrite dans IFRS 3 révisée et, en application de cette méthode 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.

À la clôture de l'exercice d'un regroupement d'entreprise, la juste valeur des actifs et passifs identifiables peut être provisoire. Dans ce cas, leur valeur doit être ajustée rétrospectivement pendant la période d'évaluation. La période d'évaluation dure un an à compter de la date d'acquisition. Au cours de la période d'évaluation, le Groupe doit également comptabiliser à leur juste valeur les actifs et passifs identifiables non comptabilisés à la date d'acquisition.

Au 30 septembre 2017, à la date d'acquisition de GE Water & Process Technologies, la juste valeur des actifs et passifs identifiables n'était pas définitive. Au 31 décembre 2018, leur valeur a été revue définitivement (voir Notes 2.1.1 et 2.1.2).

Les impacts de l'allocation des actifs et passifs et de l'ajustement de l'état de situation financière d'ouverture sont présentés dans l'état de situation financière au 31 décembre 2017 ci-dessous.

1.2.4.3 Impacts liés à la première application de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	Première application IFRS 15	Allocation de prix liée à l'acquisition de GEW	31 décembre 2017 retraité
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles nettes	4 161,9	(17,5)	771,9	4 916,3
Goodwill	5 587,2	–	(445,1)	5 142,1
Immobilisations corporelles nettes	8 467,5	–	38,6	8 506,1
Instruments de capitaux propres	127,1	–	–	127,1
Prêts et créances au coût amorti	728,6	(6,7)	–	721,9
Instruments financiers dérivés	149,5	–	–	149,5
Participations dans les coentreprises	1 003,9	–	–	1 003,9
Participations dans les entreprises associées	1 020,4	(4,8)	8,2	1 023,8
Actifs contrats	–	21,6	–	21,6
Autres actifs	274,5	–	–	274,5
Impôts différés Actif	697,2	17,6	(84,8)	630,0
Total Actifs non courants	**22 217,8**	**10,2**	**288,8**	**22 516,8**
Actifs courants				
Prêts et créances au coût amorti	136,6	–	–	136,6
Instruments financiers dérivés	89,5	–	–	89,5
Clients et autres débiteurs	4 689,7	30,4	(10,3)	4 709,8
Stocks	471,0	(1,7)	(14,2)	455,1
Actifs contrats	–	414,7	0,2	414,9
Autres actifs	1 650,7	(408,6)	(12,1)	1 230,0
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	56,9	–	–	56,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 058,1	–	163,2	3 221,3
Total Actifs courants	**10 152,5**	**34,8**	**126,8**	**10 314,1**
Capitaux propres part du Groupe	6 562,3	(53,3)	1,4	6 510,4
Participations ne donnant pas le contrôle	2 503,7	–	7,7	2 511,4
Total Capitaux propres	**9 066,0**	**(53,3)**	**9,1**	**9 021,8**
Passifs non courants				
Provisions	1 574,9	–	4,3	1 579,2
Dettes financières	9 760,6	–	–	9 760,6
Instruments financiers dérivés	26,4	–	–	26,4
Autres passifs financiers	43,1	–	–	43,1
Passifs contrats	–	268,7	–	268,7
Autres passifs	893,6	(332,0)	–	561,6
Impôts différés Passif	556,2	0,1	93,3	649,6
Total Passifs non courants	**12 854,8**	**(63,2)**	**97,6**	**12 889,2**
Passifs courants				
Provisions	505,8	(0,1)	76,9	582,6
Dettes financières	2 004,4	–	165,3	2 169,7
Instruments financiers dérivés	38,3	–	–	38,3
Fournisseurs et autres créanciers	3 713,5	(47,9)	75,7	3 741,3
Passifs contrats	–	1 081,0	(22,2)	1 058,8
Autres passifs	4 187,5	(871,5)	13,2	3 329,2
Total Passifs courants	**10 449,5**	**161,5**	**308,9**	**10 919,9**

IMPACTS D'OUVERTURE SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	Première application IFRS 15	Amortissement de l'allocation de prix lié à l'acquisition de GE Water	31 décembre 2017 retraité
Chiffre d'affaires	15 871,3	(88,3)	–	15 783,0
Achats	(3 092,4)	60,2	–	(3 032,2)
Charges de personnel	(4 115,1)	–	–	(4 115,1)
Amortissements, dépréciations et provisions	(1 099,8)	0,1	(9,5)	(1 109,2)
Autres charges opérationnelles	(6 781,1)	25,8	(60,8)	(6 816,1)
Autres produits opérationnels	289,8	–	–	289,8
Résultat opérationnel courant	**1 072,7**	**(2,2)**	**(70,3)**	**1 000,2**
Résultat des activités opérationnelles	**962,9**	**(2,2)**	**(70,3)**	**890,4**
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**	**(2,2)**	**(70,3)**	**1 102,0**
Résultat financier	**(428,9)**	**–**	**–**	**(428,9)**
Impôt sur les bénéfices	(225,4)	(9,4)	77,6	(157,2)
Résultat net				
Résultat net part du Groupe	301,8	(11,6)	5,3	295,5
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	218,4	–	2,0	220,4
Résultat net part du Groupe par action *(en euros)*	**0,46**			**0,45**
Résultat net part du Groupe par action dilué *(en euros)*				

IMPACTS D'OUVERTURE SUR LE RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	31/12/2017 publié	31/12/2017 Quote-part du Groupe publié	31/12/2017 Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle	Première application IFRS 15	Quote-part du Groupe	Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle	Allocation de prix lié à l'acquisition de GE Water	Quote-part du Groupe	Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle	31/12/2017 retraité	31/12/2017 Quote-part du Groupe retraité	31/12/2017 Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle retraité
Résultat net	**520,2**	301,8	218,4	**(11,6)**	(11,6)	–	**7,3**	5,3	2,0	**515,9**	**295,5**	**220,4**
Total éléments recyclables	**(315,7)**	(237,9)	(77,8)	**6,2**	6,2	–	**13,3**	8,9	4,4	**(296,2)**	**(222,8)**	**(73,4)**
Total éléments non recyclables	**26,9**	28,0	(1,1)	**–**		–	**–**		–	**26,9**	**28,0**	**(1,1)**
Résultat global												

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	Première application IFRS 15	Amortissement de l'allocation de prix lié à l'acquisition de GE Water	31 décembre 2017 retraité des effets IFRS 15 et GE Water	Reclassement des découverts bancaires exigibles sur demande[a]	31 décembre 2017 retraité
Résultat net	**520,2**	**(11,6)**	**7,3**	**515,9**		**515,9**
MBA avant résultat financier et impôt	2 094,4	(2,3)	(60,8)	2 031,3		2 031,3
Impôt décaissé	(192,5)	–	–	(192,5)		(192,5)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	60,5	2,3	60,8	123,6		123,6
Flux issus des activités opérationnelles	1 962,4	–	–	1 962,4		1 962,4
Flux issus des activités d'investissement	(3 589,1)	–	163,1	(3 426,0)		(3 426,0)
Flux issus des activités de financement	1 811,8	–	–	1 811,8	(665,9)	1 145,9
Effet des variations de change et divers	(51,7)	–	0,1	(51,6)		(51,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	**2 924,7**	**–**	**–**	**2 924,7**		**2 924,7**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**3 058,1**	**–**	**163,2**	**3 221,3**	**(665,9)**	**2 555,4**

(a) En application d'IAS 7.8, les découverts bancaires exigibles sur demande figurant en dettes financières dans l'état de situation financière consolidé sont reclassés en trésorerie et équivalents de trésorerie.

1.2.4.4 Impacts IFRS 9 – Instruments Financiers

La norme IFRS 9 remplace la norme IAS 39 à compter du 1er janvier 2018. La première application de cette norme ne génère pas de retraitement significatif. Le groupe SUEZ a pris l'option de ne pas retraiter d'information comparative pour l'année 2017.

La norme IFRS 9 inclut trois volets décrit ci-dessous :

Le groupe SUEZ a appliqué les dispositions de la norme relatives aux volets 1 et 2 de manière rétrospective. Comme autorisé par la norme, l'impact cumulatif de transition a été constaté sur le montant des capitaux propres consolidés au 1er janvier 2018, sans retraitement de la période comparative 2017. Le Groupe a appliqué les dispositions relatives au volet 3 de manière prospective à compter du 1er janvier 2018.

IFRS 9 requiert que les actifs financiers soient classés dans l'état de situation financière, en fonction de leur nature, des caractéristiques de leurs flux de trésorerie contractuels et du modèle économique suivi pour leur gestion.

Au sein du groupe SUEZ, le seul reclassement requis par la première application d'IFRS 9 concerne les titres de participation classés initialement en « Titres disponibles à la vente » selon IAS 39, et désormais répartis en deux catégories d'instruments de capitaux propres, comme détaillé ci-dessous et en Note 13.1.1.

L'impact du reclassement se présente comme suit au 1er janvier 2018 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	Reclassement	
Titres disponibles à la vente	127,1	(127,1)	–
Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par capitaux propres		94,3	94,3
Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par résultat		32,8	32,8

Les instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par capitaux propres sont essentiellement des titres non consolidés non cotés.

Les instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par le compte de résultat sont principalement des titres non consolidés détenus dans des groupes cotés.

Un reclassement de réserves à éléments du résultat global, lié au retraitement IFRS 9 a été effectué pour un montant de - 123,6 millions d'euros.

DÉPRÉCIATION (VOLET 2)

IFRS 9 détermine les principes et la méthodologie à appliquer pour évaluer et comptabiliser les dépréciations liées au risque de crédit sur les actifs financiers et les actifs contrats au sens d'IFRS15. Les actifs financiers sont définis dans la Note 1.5.9 et les actifs contrats dans la Note 1.5.15.

Les actifs concernés au sein du groupe SUEZ sont principalement :

- les créances commerciales, y compris les créances constatées par application de l'interprétation IFRIC 12 sur les contrats de concession ;
- les prêts ;
- les dépôts et cautionnements ;
- les actifs contrats au sens d'IFRS 15 ;
- les créances de location-financement.

Des dépréciations sont désormais comptabilisées dès que les entités du groupe SUEZ s'attendent à des pertes pour non recouvrement sur ces actifs, même si ces entités n'ont pas encore subi d'impayés sur ces actifs.

A contrario, selon IAS 39, les dépréciations étaient comptabilisées sur des actifs financiers, seulement lorsque des pertes étaient avérées (dépassement d'échéance).

L'essentiel de l'impact du retraitement généré par la première application d'IFRS 9 provient de dépréciations supplémentaires comptabilisées sur des créances commerciales, par la contrepartie des capitaux propres, à hauteur de - 83,4 millions d'euros avant effet des impôts différés. Cet impact provient :

- d'une part d'un surcroît de dépréciations de créances portées par des entités consolidées par intégration globale pour - 44,4 millions d'euros ;
- et d'autre part par des dépréciations sur des créances commerciales portées par des participations dans les entreprises associées à hauteur de - 39,0 millions d'euros.

La valeur brute des créances et le montant de dépréciations sur les créances portées par des entités consolidées par intégration globale se présentent comme suit au 1er janvier 2018, avant et après application d'IFRS 9 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	Retraitement	[illegible]
Clients et autres débiteurs	5 022,9	–	5 022,9
Dépréciation et perte de valeur	(313,1)	(44,4)	(357,5)
Net	4 709,8	(44,4)	4 665,4

La valeur comptable des Participations dans les entreprises associées est la suivante au 1er janvier 2018, avant et après application d'IFRS 9 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	Retraitement	[illegible]
Participations dans les entreprises associées	1 023,8	(39,0)	984,8

Le groupe SUEZ a également adapté les méthodes de dépréciation de ses actifs contrats et autres actifs financiers aux principes d'IFRS 9 (voir Note 1.5.9.1). Ces autres adaptations de méthodes n'ont généré aucun retraitement significatif au 1er janvier 2018.

COMPTABILITÉ DE COUVERTURE (VOLET 3)

Le Groupe a une politique de couverture des risques de change et de taux d'intérêt.

SUEZ a adopté la comptabilité de couverture selon IFRS 9 à partir du 1er janvier 2018. Il n'y a aucun retraitement sur ce sujet spécifique à la date de transition.

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 IFRS 9.

1.4 Utilisation d'estimations et du jugement

L'environnement économique et financier conduit le Groupe à maintenir ses procédures de suivi des risques sur les instruments financiers. Cet environnement entraînant une 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.

[illegible]

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 (voir Notes 1.5.4.1 et 1.5.5) ;
l'évaluation des provisions et notamment les provisions pour litiges et les engagements de retraite et assimilés (voir Note 1.5.12) ;
l'évaluation des passifs de renouvellement (voir Note 1.5.13.4) ;
l'évaluation des instruments financiers (voir Note 1.5.9) ;
l'évaluation du chiffre d'affaires réalisé et non relevé, dit « en compteur » (voir Note 1.5.13) ;
l'évaluation des marges à terminaison des contrats de construction (voir Note 1.5.13.3) ;
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.

1.4.1.5 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 le segment Eau Europe.

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 (voir Note 1.5.13.3).

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 sont 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.

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

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 26 – Liste des principales sociétés consolidées aux 31 décembre 2018 et 2017.

1.5.2

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

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

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et éventuelles pertes de valeur.

1.5.4.1 *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

1.5.7.2 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.

1.5.7.3 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.

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.

Les instruments financiers sont comptabilisés et évalués conformément à la norme IAS 39 jusqu'au 31 décembre 2017 et à la norme IFRS 9 depuis le 1er janvier 2018.

1.5.9.1 Classement, évaluation et dépréciation des actifs financiers

Les actifs financiers sont pour l'essentiel de la trésorerie, ou des droits à recevoir de la trésorerie, ou des instruments de capitaux propres d'autres entités.

Depuis le 1er janvier 2018, ils sont répertoriés comme suit :

- actifs dont les flux de trésorerie ne sont pas des intérêts et des remboursements de principal (participations dans les entités non consolidés, instruments dérivés) ;
- actifs dont les flux de trésorerie sont des intérêts et des remboursements de principal (essentiellement prêts et créances) ;
- instruments de trésorerie et équivalents de trésorerie.

Jusqu'au 31 décembre 2017, les actifs financiers comprenaient les titres disponibles à la vente, les prêts et créances au coût amorti y compris les créances clients et comptes rattachés, les actifs financiers évalués en juste valeur par résultat, dont les instruments financiers dérivés et les instruments de trésorerie et équivalents de trésorerie.

En 2018, comme en 2017, les actifs financiers sont ventilés dans les états de situations financières entre actifs non courants et courants.

Depuis le 1er janvier 2018, les participations du groupe SUEZ dans des sociétés non consolidées sont classées :

- soit dans la catégorie des Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par le compte de résultat. Pour l'essentiel, cette catégorie comprend les titres cotés détenus dans des sociétés dans lesquelles le groupe SUEZ ne détient pas d'influence notable ;
- soit dans la catégorie des Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par les autres éléments du résultat global, suite à l'option irrévocable prise par le groupe SUEZ, titre par titre, et dès la première comptabilisation. Pour l'essentiel, cette catégorie comprend les titres non cotés détenus dans des sociétés dans lesquelles le Groupe ne détient pas d'influence notable.

En application d'IFRS 9, les instruments de capitaux propres sont comptabilisés :

- à leur coût initial majoré des coûts de transaction lorsqu'ils sont évalués en juste valeur par les éléments du résultat global ;
- à leur coût initial lorsqu'ils sont évalués en juste valeur par le compte de résultat. Les coûts de transaction sont alors enregistrés en compte de résultat à la date d'acquisition.

Jusqu'au 31 décembre 2017, conformément à IAS 39, les participations dans des sociétés non consolidées étaient classées :

- dans la catégorie des actifs financiers évalués en juste valeur par le résultat lorsque les titres étaient détenus à des fins de transaction et de placement à court terme et ne satisfaisaient pas aux critères de classement en trésorerie ou équivalents de trésorerie ;
- dans la catégorie « titres disponibles à la vente » lorsque les participations du Groupe, ne satisfaisaient pas aux critères pour être classées dans la catégorie des actifs financiers évalués en juste valeur par le compte de résultat.

Jusqu'en 2017, lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs étaient comptabilisés généralement à leur coût d'acquisition majoré des coûts de transaction.

Au 31 décembre 2018, comme au 31 décembre 2017, les participations du Groupe dans des sociétés non consolidées ont été évaluées et comptabilisées 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, ou à défaut à partir de l'actif net comptable.

Depuis le 1er janvier 2018 :

- tous les impacts liés aux titres évalués à la juste valeur en compte de résultat générés après leur date d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat : dividendes, écarts positifs ou négatifs entre juste valeur et prix d'acquisition tout au long de la détention des titres, résultats de cessions notamment ;
- *a contrario*, les impacts liés aux titres évalués en juste valeur par les autres éléments du résultat global ne sont jamais recyclés dans le compte de résultat. Les écarts positifs ou négatifs entre justes valeurs et prix d'acquisition sont comptabilisés en autres éléments du résultat global tout au long de la détention des titres. Les résultats sur cessions sont classés en autres éléments du résultat global, puis le total des

autres éléments du résultat global accumulés relatif à la ligne de titres cédés est reclassé vers les réserves consolidées. Seuls les dividendes reçus impactent le résultat du Groupe ;

- il n'y a plus de comptabilisation de dépréciations des participations du Groupe dans les sociétés non consolidées.

Jusqu'au 31 décembre 2017, les écarts entre juste valeur et prix d'acquisition des participations dans les entités non consolidées étaient comptabilisées tout au long de leur détention :

- en juste valeur directement par le compte de résultat quand les participations étaient incluses dans la catégorie « Actifs financiers évalués en juste valeur par le résultat » ; les résultats de cession étaient aussi comptabilisés en résultat ;
- en « Autres éléments du résultat global » quand les participations étaient classées dans la catégorie « Titres disponibles à la vente ». Les baisses de valeur significatives ou prolongées par rapport au coût d'acquisition de ces titres et les résultats de leur cession généraient par contre des impacts en compte de résultat.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur ; la contrepartie des variations de ces justes valeurs est comptabilisée en compte de résultat, sauf quand les instruments dérivés sont utilisés comme instruments de couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net (voir Note 1.5.9.3).

La catégorie comprend depuis le 1er janvier 2018 principalement les créances et prêts rattachés à des participations, les avances en compte courant consenties à des entités associées ou non consolidées, les dépôts de garantie, les créances à long terme envers des clients dans le cadre de contrats de concession (se référer au paragraphe 1.5.13.4) ainsi que les créances clients et autres débiteurs à moins d'un an.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction, ce qui correspond dans la plupart des cas à leur valeur nominale. Puis, à chaque date de clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode dite du taux d'intérêt effectif

Conformément aux termes d'IFRS 9, les entités du groupe SUEZ ont constitué depuis le 1er janvier 2018 une approche de dépréciation par type d'actifs au titre du risque de contrepartie.

S'agissant des créances commerciales et des créances de location, elles ont constitué des matrices de risques de non recouvrement par catégorie homogène de clients, adaptées à leurs réalités locales, au regard des taux d'impayés observés dans un passé récent sur des créances à profil de risque de crédit similaire. Elles mettent à jour leurs matrices au moins une fois par an. Elles utilisent ces matrices pour calculer les dépréciations désormais en fonction des taux d'impayés attendus sur chacune des catégories homogènes de clients.

S'agissant des prêts rattachés à des participations, avances en comptes courants consenties à des entreprises associées et dépôts et cautionnements, les pertes de valeur sont calculées en fonction des pertes attendues sur les actifs pris individuellement.

Depuis le 1er janvier 2018, ces actifs sont classés en trois catégories :

- situation 1 : Actifs dont le risque de crédit ne s'est pas dégradé de manière significative ; les débiteurs paient à l'échéance ou avec des retards inférieurs à 60 jours ;

situation 2 : Actifs ayant subi une détérioration significative du risque de crédit ; les dépassements d'échéance sont supérieurs à 60 jours mais restent inférieurs à 180 jours ;

situation 3 : Actifs pour lesquels la détérioration est telle que la perte est avérée avec des dépassements d'échéance supérieurs à 180 jours.

Les actifs classés en situation 1 font l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes attendues à un horizon de 12 mois. Les actifs classés en situations 2 et 3 font l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes attendues sur la totalité de leur durée de vie. Le montant de la dépréciation est calculé en fonction :

de la probabilité de défaut du débiteur ;

du taux de perte estimé si la contrepartie fait défaut, appliqué à la valeur totale de l'actif.

Les pertes de valeur sur les prêts rattachés à des participations, avances en comptes courants consenties à des entreprises associées et dépôts et cautionnements sont calculées en fonction des pertes attendues sur les actifs pris individuellement.

Les créances nées dans le cadre de contrats de concession, quand SUEZ a obtenu un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie, contiennent une composante de financement au sens d'IFRS 15 (voir Note 1.5.13.4) puisque les clients paient sur plusieurs années une prestation déjà réalisée par le Groupe. Comme autorisé par la norme IFRS 9, est appliquée à ces créances depuis le 1er janvier 2018 la méthode de dépréciation utilisée pour le calcul des pertes de valeur sur les prêts et avances en comptes courants et décrite ci-dessus.

Jusqu'au 31 décembre 2017, les entités du groupe SUEZ comptabilisaient déjà les prêts et créances au coût amorti. Par contre, elles enregistraient des dépréciations sur ces actifs en fonction des impayés avérés et non en fonction des pertes attendues.

Les valeurs brutes des créances sont transférées en pertes sur créances irrécouvrables au compte de résultat, lorsque les voies de recours offertes au groupe SUEZ sont épuisées pour recouvrer ces actifs. Les dépréciations accumulées en moins des créances concernées sont alors reprises également en résultat.

Les actifs contrats conclus avec des clients sont définis à la Note 1.5.15. Ils incluent les montants dus par les clients au titre des contrats de construction, dont le mode de calcul est précisé dans la Note 1.5.13.3. Ces actifs sont soumis à un test de dépréciation selon les mêmes règles que les créances clients.

Le poste de trésorerie et équivalents de trésorerie comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme qui sont considérés comme liquides, convertibles en un montant de trésorerie connu, soumis à un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par IAS 7 et détenus dans le but de faire face à des engagements de trésorerie à court terme.

Les découverts bancaires sont exclus de la notion de trésorerie et équivalents de trésorerie et sont comptabilisés en tant que dettes financières courantes au sein de l'état de situation financière.

1.5.9.2 Classement et évaluation des passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les dettes financières (dont les découverts bancaires), les dettes fournisseurs, 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 :

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.

1.5.11.1 Instruments réglés en actions

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.

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.

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.

1.5.11.2 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.

1.5.12.1 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.

1.5.12.2 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 résultat de l'exercice.

Le chiffre d'affaires correspond aux produits tirés des contrats signés avec des clients. Il est calculé et comptabilisé en appliquant les principes de la norme IFRS 15.

SUEZ détermine les obligations de prestations comprises dans les contrats signés avec ses clients. La plupart des contrats n'incluent qu'une seule obligation de performance.

Lorsqu'un contrat englobe à la fois une activité de construction et une activité d'exploitation d'installations, deux obligations de performance sont distinguées. Le chiffre d'affaires global lié au contrat est alors réparti entre activités de construction et d'exploitation, conformément aux termes d'IFRS 15.

Le groupe SUEZ ne comptabilise la part de chiffre d'affaires variable, fonction du degré de réalisation d'objectifs contractuels (bonus ou pénalités), que s'il est hautement improbable qu'il y ait un ajustement significatif à la baisse lors des périodes comptables futures.

Le groupe SUEZ comptabilise son chiffre d'affaires lors du transfert de contrôle des biens ou services promis au client, qui intervient soit à la livraison (*i.e.* lorsque le contrôle est transféré à l'acheteur) soit en continu (prestations de services et activité de construction comptabilisées à l'avancement), dans le cadre de contrats souvent à long terme.

SUEZ ne comptabilise le chiffre d'affaires réalisé par ses co-contractants en tant qu'acteur principal que si le Groupe :

- porte la responsabilité principale dans la conduite et l'achèvement de la prestation globale ;
- réalise un important travail d'intégration des différents travaux menés par les co-contractants ;
- et réalise un important travail de supervision technique de telle façon que le Groupe prend le contrôle de la totalité des biens ou services effectués, avant de transférer ce contrôle au client.

Le chiffre d'affaires du Groupe comprend les produits liés aux métiers suivants :

- Eau ;
- Déchets ;
- Contrats d'ingénierie, contrats de construction et prestations de service.

1.5.13.1 Eau

Au 31 décembre 2018, comme lors des exercices précédents, le chiffre d'affaires est comptabilisé sur la base des volumes livrés au client dans l'activité de distribution d'eau, 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. Comme autorisé par la norme IFRS 15 et par simplification, le chiffre d'affaires correspond aux volumes livrés multipliés par un tarif au m³ (voir Note 1.4.1.7).

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.

Les règles de constatation du chiffre d'affaires dans les contrats de concession sont détaillées dans la Note 1.5.13.4.

1.5.13.2 Déchets

Au 31 décembre 2018, comme lors des exercices précédents, le chiffre d'affaires est comptabilisé :

en fonction des tonnages collectés et du service apporté par le groupe SUEZ, dans l'activité de collecte des déchets ;

en fonction des volumes de déchets traités et des revenus annexes de valorisation des déchets, dans l'incinération (vente de chaleur-électricité notamment) et le tri (vente de matières premières – papier, cartons, verre, métaux, plastiques).

Comme autorisé par IFRS 15 et par simplification, le chiffre d'affaires correspond aux tonnages de déchets traités multipliés par un prix à la tonne.

Les règles de constatation du chiffre d'affaires dans les contrats de concession sont détaillées dans la Note 1.5.13.4.

1.5.13.3 Contrats d'ingénierie, contrats de construction et prestations de services

Au 31 décembre 2018, comme lors des exercices précédents, le chiffre d'affaires est comptabilisé, en fonction de l'avancement des coûts, dans les activités d'ingénierie, de construction et de vente d'équipements.

Lorsqu'il est probable que le total des coûts directs inévitables du contrat sera supérieur au total des avantages économiques attendus à recevoir du contrat, le Groupe comptabilise immédiatement une perte à terminaison en charge de la période. Les pertes à terminaison éventuelles sont en effet calculées à l'échelon du contrat par application de la norme IAS 37 et non pour chaque obligation de prestation.

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 sein des passifs sur contrats (voir également la Note 1.5.15).

La différence positive entre le montant cumulé des chiffres d'affaires comptabilisés et les facturations intermédiaires est enregistrée en « montant dû par les clients au titre des contrats de construction » au sein des actifs sur contrats (voir Note 1.5.15). Si elle est négative, cette différence est comptabilisée en « montant dû aux clients au titre des contrats de construction » au sein des passifs contrats.

1.5.13.4 Contrats de concession

Une partie significative des activités dans les métiers de l'Eau et des Déchets est exercée dans le cadre de contrats de concessions, notamment pour exploiter des installations de production et distribution d'eau potable, d'assainissement d'eaux usées, ou d'incinération de déchets.

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. Cette ventilation est présentée en Note 13.2.1 pour l'exercice 2018.

Conformément aux termes de la norme IAS 7 « État des flux de trésorerie », le poste Trésorerie et équivalents de trésorerie de l'état des flux de trésorerie intègre le cas échéant des découverts bancaires, quand la banque contrepartie peut exiger le remboursement à vue du solde négatif et quand le solde des comptes concernés bascule régulièrement d'une position négative à une position positive. Dans ce cas, « l'état de flux de trésorerie consolidés » inclut des explications sur les éléments de rapprochement avec le poste de trésorerie et équivalents de trésorerie de l'état de situation financière.

Le Groupe calcule ses impôts sur le résultat conformément aux législations fiscales en vigueur dans les pays où les résultats sont taxables.

Conformément à la norme 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.

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).

Allocation du coût du regroupement d'entreprises suite à l'acquisition de GE Water & Process Technologies

Le 29 septembre 2017, SUEZ a finalisé la prise de contrôle de GE Water & Process Technologies (GE Water) au travers de SUEZ Water Technologies and Solutions (SWTS), société détenue à 70 % par SUEZ et à 30 % par CDPQ (Caisse de Dépôt et Placement du Québec).

Le prix d'acquisition s'est élevé à 2 903 millions d'euros dans le cadre d'une opération en numéraire. La trésorerie disponible de GE Water, à la date d'acquisition, se montait à 204 millions, ce qui a généré une sortie de trésorerie de 2 699 millions d'euros, reflétée dans le tableau de trésorerie de l'exercice 2017. Au 31 décembre 2017, le *goodwill* provisoire généré à l'occasion de cette acquisition ressortait à 2 171 millions d'euros (au taux de change USD/EUR du 31 décembre 2017).

Le contrat d'acquisition prévoyait une procédure d'ajustement définitive du prix d'acquisition sur la base des comptes de GE Water établis sous le référentiel US GAAP au 29 septembre 2017. Au cours du second semestre 2018, la procédure d'ajustement du prix d'acquisition a été finalisée. L'accord a abouti à une réduction de prix de 20 millions de dollars américains (soit environ 17 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a réalisé l'ensemble des travaux d'allocation du prix d'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises. Cette allocation de prix d'acquisition était définitive au 29 septembre 2018.

(en millions d'euros)	Juste valeur des actifs et passifs identifiables à la date de transaction
Actifs non courants	886
Immobilisations incorporelles nettes	567
Immobilisations corporelles nettes	24
Participations dans les coentreprises	62
Impôts différés Actif	
Actifs courants	716
Autres actifs	349
Trésorerie et équivalents de trésorerie	
Passifs non courants	79
Autres passifs	320
Impôts différés Passif	
Passifs courants	1 033
Autres passifs	
Total Actif net (à 100 %)	**1 172**
Contrepartie transférée pour l'acquisition de GE Water	2 886
Participations ne donnant pas le contrôle	39

L'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs identifiables à la date de transaction a été réalisée par un expert indépendant.

Actifs incorporels

La juste valeur des actifs incorporels s'élève à 886 millions d'euros. Elle comprend principalement des relations clients et des technologies. L'évaluation des actifs incorporels a été effectuée selon l'approche par les revenus (valeur des flux de trésorerie futurs actualisés) ou sur la base de la méthode de la redevance.

Actifs corporels

La juste valeur des actifs corporels s'élève à 567 millions d'euros. L'évaluation des actifs corporels a été effectuée par la combinaison de trois approches :

- approche de marché : prix d'actif comparable dans des circonstances similaires ;
- approche par les revenus : valeur des flux de trésorerie futurs actualisés ;
- approche par les coûts : valeur du coût de remplacement.

Stocks

La juste valeur des stocks est de 198 millions d'euros. Ils ont été évalués au prix de vente sous déduction des coûts d'achèvement et des frais de commercialisation.

Provisions

Conformément aux principes d'IFRS 3 révisée, l'estimation des provisions a été revue pour prendre en compte des provisions au titre de passifs éventuels, résultant notamment de litiges en cours à la date de transaction. Ces provisions sont classées en « autres passifs courants ».

Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs ont été calculés sur la base des différences temporelles entre les valeurs comptables IFRS après allocation du prix d'acquisition et les valeurs fiscales des actifs acquis et passifs repris. Le montant net des impôts différés passifs s'élève à 258 millions d'euros.

Participation ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a décidé d'évaluer la participation ne donnant pas le contrôle selon la méthode du *goodwill* complet.

Goodwill

À la date de transaction et après allocation du prix d'acquisition, le *goodwill* résiduel s'élève à 1 753 millions d'euros et correspond non seulement à la capacité à développer de nouveaux actifs dans le futur (technologie, relations client) mais aussi au niveau des synergies attendues par le Groupe.

En 2018, l'impact net en EBIT est de - 32 millions d'euros et comprend notamment le complément de dotation annuelle aux amortissements lié à ces différentes réévaluations ainsi que la consommation des charges et revenus différés.

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). Elles sont délivrées au profit de particuliers, de collectivités locales ou d'industriels ;

- **Recyclage et Valorisation Europe :** prestations de collecte et de traitement des déchets vis-à-vis des collectivités locales et des industriels. Elles 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 : ce secteur regroupe l'ensemble des prestations d'eau 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.

Indicateurs clés par secteur opérationnel

Les données de décembre 2017, figurant dans les différents tableaux, ont été retraitées pour tenir compte des impacts de la première application de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 1.2.4.).

(en millions d'euros)				31 décembre 2017 retraité		
				Hors Groupe	Groupe	Total
Eau Europe	4 628,9	54,1	4 683,0	4 618,8	69,8	4 688,6
Recyclage et Valorisation Europe	6 206,1	59,1	6 265,2	6 139,3	38,3	6 177,6
International	3 990,2	1,9	3 992,1	3 951,3	1,5	3 952,8
WTS	2 396,3	60,5	2 456,8	970,7	42,5	1 013,2
Autres	109,6	132,1	241,7	102,9	4,6	107,5
Élimination des transactions internes		(307,7)	(307,7)		(156,7)	(156,7)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	
Eau Europe	1 136,1	1 164,8
Recyclage et Valorisation Europe	683,8	707,5
International	816,3	799,2
WTS	249,6	31,3
Autres	(117,5)	(124,4)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	
Eau Europe	503,0	515,4
Recyclage et Valorisation Europe	287,1	302,8
International	562,6	555,1
WTS	127,7	(10,9)
Autres	(145,1)	(150,6)

Dotations aux [illegible]

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Eau Europe	(443,2)	(444,9)
Recyclage et Valorisation Europe	(367,7)	(379,5)
International	(252,1)	(245,1)
WTS	(127,9)	(44,2)
Autres	(19,4)	(20,0)
Total [illegible]	[illegible]	[illegible]

Capitaux employés

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Eau Europe	5 545,5	5 756,6
Recyclage et Valorisation Europe	3 538,0	3 555,1
International	6 035,3	5 542,0
WTS	3 458,9	3 184,9
Autres	67,1	(25,5)
[illegible]	[illegible]	[illegible]

Investissements corporels, incorporels et financiers

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Eau Europe	(441,8)	(496,5)
Recyclage et Valorisation Europe	(392,2)	(324,8)
International	(494,3)	(433,2)
WTS	(154,8)	(2 555,0)
Autres	(17,0)	(29,5)
Total investissements financiers	[illegible]	[illegible]

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. La réconciliation des investissements aux rubriques de l'état des flux de trésorerie figure 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 retraité		31 décembre 2017 retraité
France	5 059,7	5 091,1	2 296,7	2 141,6
Europe	5 583,5	5 286,9	5 692,3	5 646,9
International	6 687,9	5 405,0	10 655,8	10 224,6
Total	[illegible]		[illegible]	

Les actifs et passifs contrats comprennent les soldes dus aux clients ou dus par les clients au titre des contrats de construction :

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Montants dus par les clients au titre des contrats de construction	377,5	287,9
Montants dus aux clients au titre des contrats de construction	217,6	178,9

Par ailleurs, à la date de clôture, les coûts et marges encourus sur les contrats de construction en cours sont les suivants :

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Cumul des coûts encourus et des marges comptabilisées	5 763,6	5 389,9
Avances reçues	121,6	101,5
Retenues de garanties	53,2	37,8

Charges de personnel

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Avantages à court terme	(4 507,2)	(4 050,4)
Paiements fondés sur des actions ou sur un versement en numéraire	(6,9)	3,6
Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	(84,3)	(68,3)

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 2018 à 36,9 millions d'euros contre 43,6 millions d'euros en 2017 pour les sociétés du Groupe d'intégration fiscale français SUEZ.

Les paiements fondés sur des actions ou sur un versement en numéraire sont détaillés dans la Note 21. Le montant comprend également les charges liées aux plans 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 (voir Note 18.2.3) et sur régimes à cotisations définies (voir Note 18.3).

Amortissements, dépréciations et provisions

Les montants indiqués ci-dessous sont nets de reprise.

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Amortissements	(1 210,3)	(1 133,7)
Dépréciations sur stocks, créances commerciales et autres actifs	(3,2)	(28,5)
Variation nette des provisions[a]	45,8	53,0

(a) Hors provisions pour avantages postérieurs à l'emploi présentées en paragraphe 4.2.

Les amortissements se répartissent à hauteur de 731,4 millions d'euros pour les immobilisations corporelles et 478,9 millions d'euros pour les immobilisations incorporelles. La répartition par nature d'actif figure 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 retraité
Autres produits opérationnels	**289,8**
Autres charges opérationnelles	**(6 816,1)**
Sous-traitance	(2 570,0)
Impôt et taxes hors impôts sur les sociétés	(730,1)
Autres charges	(3 516,0)
Total	

Les « autres charges » comprennent principalement les natures de coûts suivantes : charges de location, personnel extérieur, honoraires et rémunérations d'intermédiaires.

Note 5 Résultat des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2017 retraité
Résultat opérationnel courant		**1 000,2**
MtM sur instruments financiers à caractère opérationnel	5.1	1,3
Pertes de valeur sur actifs corporels, incorporels et financiers	5.2	(20,3)
Restructurations	5.3	(157,6)
Effets de périmètre	5.4	77,6
Autres résultats de cession et éléments non récurrents	5.5	33,6
Coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water	5.6	(44,4)
Résultat des activités opérationnelles		

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 une charge de 0,8 million d'euros au 31 décembre 2018 contre un produit de 1,3 million d'euros en 2017 et résulte essentiellement des éléments suivants :

mise en œuvre de stratégies de couverture économique au travers de contrats à terme négociés sur les marchés de gros par certaines entités du Groupe. Cette stratégie a pour objectif d'optimiser les marges en réduisant leur sensibilité aux variations des prix des matières premières ;

enregistrement des gains et pertes 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*).

Pertes de valeur sur actifs corporels, incorporels et financiers

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Perte de valeurs		
Immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles	(3,3)	(12,8)
Actifs financiers	(25,1)	(13,5)
Total	**(28,4)**	**(26,3)**
Reprises de perte de valeur		
Immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles	0,3	5,0
Actifs financiers	2,5	1,0
Total	**2,8**	**6,0**

Au 31 décembre 2018, 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.

En 2018, les pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles concernent essentiellement le secteur opérationnel Recyclage et Valorisation Europe, principalement en France.

En 2017, ce poste comprenait principalement des pertes de valeur 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 2018, comme en 2017, ce poste inclut des pertes de valeur sur des créances financières relatives à des contrats de concessions dans le secteur opérationnel Recyclage et Valorisation Europe.

En 2017, 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 et en Espagne.

Restructurations

Au 31 décembre 2018, ce poste enregistre notamment les impacts additionnels des plans de restructurations initiés en 2017 en Espagne et en France.

Au 31 décembre 2017, il comprenait notamment à hauteur de 73 millions d'euros les coûts des plans de départs volontaires négociés dans les entités françaises dans le cadre du plan de transformation lancé par le Groupe.

Effets de périmètre

Au 31 décembre 2018, le poste inclut notamment la cession d'une société ayant une activité périphérique chez R&V France.

Au 31 décembre 2017, ce poste incluait notamment les cessions de Palyja et de 9,1 % d'Aquasure.

Autres résultats de cession et éléments non récurrents

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	63,3	34,3
Cessions de titres	(3,9)	(0,8)
Autres	0,7	0,1

En 2018, le poste enregistre principalement les gains liés à la cession par Recyclage et Valorisation France de son activité Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux (DASRI), de son activité de traitement des déchets nucléaires et, enfin, les produits de diverses cessions d'immobilisations corporelles au Chili et en France.

En 2017, l'essentiel des gains provenaient de la cession de la Torre Agbar en Espagne et de la cession de deux sites au Royaume-Uni.

5.6 Coûts liés à l'acquisition du groupe GE Water

En 2017, différents prestataires de services externes avaient conseillé le groupe SUEZ dans le cadre de l'acquisition de GE Water. L'ensemble de ces coûts représentait un montant net de 44,4 millions d'euros.

S'agissant de frais par nature inhabituels et significatifs par leur montant, ceux-ci avaient 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

				31 décembre 2017 retraité		
(en millions d'euros)				**Charges**	**Produits**	**Total**
Coût de la dette nette	(458,6)	36,1	(422,5)	(417,7)	39,9	(377,8)
Autres produits et charges financiers	(97,0)	54,1	(42,9)	(100,8)	49,7	(51,1)
Résultat financier	(555,6)	90,2	(465,4)	(518,5)	89,6	(428,9)

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, les produits d'intérêts sur placements de trésorerie et la variation de juste valeur des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

				31 décembre 2017 retraité		
(en millions d'euros)				**Charges**	**Produits**	**Total**
Charges d'intérêts sur dette brute	(401,2)	–	(401,2)	(373,2)	–	(373,2)
Résultat de change sur dettes financières et couvertures	(40,2)	–	(40,2)	(26,3)	–	(26,3)
Résultat latent des couvertures économiques sur emprunts	(0,1)	–	(0,1)	–	–	–
Résultat sur trésorerie et équivalents de trésorerie, et actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	–	25,1	25,1	–	28,7	28,7
Coûts d'emprunts capitalisés	–	0,7	0,7	–	1,2	1,2
Résultat financier relatif à une restructuration de dette ou créance financière	(17,1)	10,3	(6,8)	(18,2)	10,0	(8,2)
Coût de la dette nette	(458,6)	36,1	(422,5)	(417,7)	39,9	(377,8)

La hausse du coût de la dette nette entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 s'explique notamment par l'effet année pleine des émissions obligataires réalisées en 2017, ainsi que par une nouvelle émission obligataire en 2018 :

- le 27 mars 2017, deux émissions pour un total de 1 200 millions d'euros après l'annonce, le 8 mars 2017, du projet d'acquisition de GE Water :
  - la première à hauteur de 500 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2025, portant un coupon annuel fixe de 1,00 % et,
  - la seconde à hauteur de 700 millions d'euros avec une échéance au 3 avril 2029, portant un coupon annuel fixe de 1,50 % ;
- le 13 septembre 2017, une émission d'un montant de 500 millions d'euros portant un coupon annuel fixe de 1,625 % à échéance du 21 septembre 2032 ;

  le 17 septembre 2018, une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros portant un coupon annuel fixe de 1,625 % à échéance du 17 septembre 2030.

Autres produits et charges financiers

				31 décembre 2017 retraité		
(en millions d'euros)				**Charges**	**Produits**	**Total**
Charges d'intérêts nets sur les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long terme	(19,5)	–	(19,5)	(16,3)	–	(16,3)
Désactualisation des autres provisions long terme	(44,3)	–	(44,3)	(41,7)	–	(41,7)
Variation de juste valeur des instruments dérivés non compris dans l'endettement net	(0,8)	–	(0,8)	(1,2)	–	(1,2)
Produits générés par les instruments de capitaux propres	–	8,7	8,7	–	5,0	5,0
Autres	(32,4)	45,4	13,0	(41,6)	44,7	3,1

Charge d'impôt au compte de résultat

La charge d'impôt comptabilisée en résultat de l'exercice s'élève à 244 millions d'euros (contre 157,2 millions d'euros en 2017 après retraitements liés à l'allocation du prix d'acquisition de GE Water). La ventilation de cette charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité
Impôt exigible	(222,7)	(125,9)
Impôts différés	(21,3)	(31,3)

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 retraité
Résultat net	**565,8**	**515,9**
- Part dans les entreprises associées et coentreprises	192,9	211,6
- Impôt sur les bénéfices	(244,0)	(157,2)
Résultat avant impôt des sociétés intégrées (A)	**616,9**	**461,5**
dont sociétés françaises intégrées	*26,4*	*(28,1)*
dont sociétés étrangères intégrées	*590,5*	*489,6*
Taux d'impôt normatif de SUEZ (B) [a]	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique (C) = (A) x (B)	**(212,4)**	**(158,9)**
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]	33,6	32,7
Différences permanentes [c]	(28,4)	47,3
Éléments taxés à taux réduit ou nul	4,0	1,4
Compléments d'impôt [d]	(36,1)	11,3
Effet de la non reconnaissance d'impôts différés actifs sur les déficits fiscaux reportables et les autres différences temporelles déductibles [e]	(41,9)	(181,7)
Reconnaissance ou consommation de produits d'impôt sur les déficits fiscaux reportables et les autres différences temporelles déductibles antérieurement non reconnus [f]	10,6	26,1
Effet des changements de taux d'impôt [g]	(10,9)	1,3
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt [h]	24,8	29,6
Autres [i]	12,7	33,7
Charge d'impôt inscrite au compte de résultat	**(244,0)**	**(157,2)**

(a) Le taux global de l'impôt sur les sociétés en France est de 34,43 %. Au vu des textes actuels, le taux applicable en 2019 sera de 32,02 %.
(b) Comprend principalement, en 2018, la différence entre le taux fédéral aux États-Unis (21 %) et le taux en France d'une part, et d'autre part de la différence entre le taux au Chili (27 %) et le taux en France.
(c) En 2018, ce poste comprend notamment la non déductibilité de certaines charges financières. En 2017, ce poste incluait notamment l'impact de la non-imposition de la plus-value sur la cession des titres Aquasure.
(d) Ce poste enregistre notamment les quotes-parts de frais et charges et les retenues à la source sur les dividendes reçus ainsi que l'effet de la « State Tax » des filiales américaines. En 2017, il comprenait également l'impact du remboursement par l'État des contributions de 3 % sur les dividendes versés entre 2013 et 2017 pour 53 millions d'euros.
(e) En 2018, ce poste s'explique principalement d'une part, par (16,5) millions d'euros d'écrêtement d'impôts différés aux bornes de l'intégration fiscale française WTS, et de celle de SUEZ en Espagne et d'autre part, par (7,0) millions d'euros d'écrêtement d'impôts différés actifs antérieurement activés au titre de la limitation de la déductibilité des charges financières aux États-Unis. En 2017, le poste enregistrait notamment un impact de (139,1) millions d'euros d'écrêtement d'impôts différés aux bornes des intégrations fiscales française et espagnole.
(f) Ce poste comprend notamment, en 2018, 3,9 millions d'euros d'impôts différés reconnus chez SUEZ R&R Belgium N.V et pour 2,1 millions d'euros chez SUEZ R&R Netherlands B.V. En 2017, ce poste comprenait 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.
(g) En 2018, ce poste comprend essentiellement l'impact de la différence de taux en France entre le taux d'impôt différé selon l'horizon de retournement et le taux d'impôt normatif. En 2017, il comprenait essentiellement l'effet de la réévaluation des impôts différés des entités situées en France et aux États-Unis notamment sur les impôts différés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des filiales WTS.
(h) Ce poste comprend principalement les impacts, en 2018 et 2017, du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) et du Crédit d'impôt recherche (CIR) en France. En 2017, ce poste incluait également des crédits d'impôt en Espagne.
(i) Le poste comprend essentiellement, en 2018 et 2017, l'économie d'impôt générée par les intégrations fiscales de SUEZ en France et en Espagne ainsi que l'impact des régularisations d'impôts sur exercices antérieurs.

La hausse du taux effectif d'impôt au 31 décembre 2018 par rapport à celui de l'année 2017 retraité s'explique principalement par les écrêtements d'impôts différés actifs aux bornes des groupes d'intégration fiscale WTS en France et de SUEZ en Espagne ainsi que par l'écrêtement d'impôts différés actifs antérieurement activés au titre de la limitation de la déductibilité des charges financières aux États-Unis. Au 31 décembre 2017, le taux effectif d'impôt bénéficiait de l'effet favorable du changement de taux d'impôt fédéral américain ainsi que du remboursement par l'État français des contributions de 3 % sur les dividendes versés entre 2013 et 2017.

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Impôts différés actifs		
Reports déficitaires	(25,7)	(50,6)
Engagements de retraite	(0,3)	4,4
Concessions	1,4	(3,0)
Provisions non déduites	8,5	(9,7)
Écart entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations	(3,8)	(20,2)
Mise à juste valeur des instruments financiers	11,2	3,9
Autres	(37,0)	(17,7)
Total	**(45,7)**	**(92,9)**
Impôts différés passifs		
Écarts entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations	0,2	64,3
Concessions	1,1	(0,2)
Provisions à caractère fiscal	(2,8)	(3,1)
Mise à juste valeur des actifs et passifs	(0,5)	4,3
Autres	26,4	(3,7)
Total	**24,4**	**61,6**

En 2018, l'impôt différé actif lié aux reports déficitaires évolue principalement sous l'effet de la consommation des déficits antérieurement activés aux bornes du groupe d'intégration fiscale australien. Par ailleurs, la variation nette des impôts différés actifs et passifs, présentée sur la ligne « Autres » correspond notamment à l'écrêtement des impôts différés nets lié aux reports des intérêts financiers préalablement activés aux États-Unis et à l'écrêtement des impôts différés nets sur les autres différences temporaires antérieurement activées en Espagne.

En 2017, le montant présenté sur la ligne « Reports déficitaires » enregistrait essentiellement l'impact de l'écrêtement des impôts différés aux bornes des groupes d'intégrations fiscales française et espagnole. La variation présentée en « Écarts entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations » s'expliquait par l'impact du changement de taux d'impôt sur l'activité non régulée aux États-Unis et par l'allocation du prix d'acquisition de GE Water.

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 retraité
Instruments de capitaux propres	0,2	–
Écarts actuariels	(33,8)	19,2
Couverture d'investissement net	(0,1)	(0,1)
Couverture de flux de trésorerie	(0,9)	(2,9)
Total hors quote-part des entreprises associées et coentreprises	**(34,6)**	**16,2**
Quote-part des entreprises associées	(2,8)	(2,0)

En 2018, comme en 2017, l'effet d'impôt est essentiellement calculé sur les pertes et gains actuariels sur les engagements de retraite et autres avantages à long terme chez SUEZ Water Inc. à hauteur de (31,1) millions d'euros en 2018 et 14 millions d'euros en 2017.

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 2017 retraité	**630,0**	**(649,6)**	**(19,6)**
Retraitement IFRS 9	6,5	(1,7)	4,8
Au 1er janvier 2018	**636,5**	**(651,3)**	**(14,8)**
Effet résultat de la période	(45,5)	24,2	(21,3)
Effet autres éléments du résultat global[a]	(49,1)	14,5	(34,6)
Effet périmètre	41,7	(63,9)	(22,2)
Effet change	(1,5)	(5,3)	(6,8)
Autres effets	(1,5)	(1,6)	(3,1)
Effet de présentation nette par entité fiscale	(34,0)	34,0	–
Au 31 décembre 2018			

(a) Hors quote-part des entreprises associées et coentreprises.

La variation en « Effet périmètre » correspond principalement à l'impact du changement de mode de consolidation d'une coentreprise chinoise dorénavant consolidée en intégration globale.

7.3.2 Analyse par catégorie de différence temporelle de la position nette d'impôts différés dans l'état de situation financière (avant compensation par entité fiscale des actifs et passifs d'impôts différés)

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité
Impôts différés actifs		
Reports déficitaires et crédits d'impôts	266,0	292,6
Engagements de retraite	184,5	208,8
Concessions	96,6	97,6
Provisions non déduites	178,9	173,7
Écart entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations	125,2	174,1
Mise à juste valeur des instruments financiers	23,6	9,6
Autres	321,8	191,8
Total	**1 196,6**	**1 148,2**
Impôts différés passifs		
Écarts entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations	(837,4)	(1 029,0)
Concessions	(76,7)	(77,4)
Provisions à caractère fiscal	(20,0)	(17,4)
Mise à juste valeur des actifs et passifs	(39,5)	(39,4)
Autres	(325,8)	(4,6)
Total	**(1 299,4)**	**(1 167,8)**
Impôts différés nets		

Au 31 décembre 2017 retraité, la variation des « Écarts entre les valeurs fiscales et comptables des immobilisations » avec le 31 décembre 2017 publié s'explique par l'allocation du prix d'acquisition de GE Water et par les retraitements liés à la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Les impôts différés actifs comptabilisés au titre des déficits fiscaux reportables s'élèvent à 266,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 292,6 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces déficits fiscaux reportables correspondent principalement aux déficits reconnus aux bornes du groupe d'intégration fiscale français SUEZ.

En 2018, le Groupe a écrêté les actifs d'impôts différés nés dans l'année au sein du périmètre d'intégration fiscale français SUEZ, générés par l'effet impôt récurrent des intérêts des emprunts hybrides depuis leur mise en place. Le montant total des impôts différés actifs nets aux bornes de ce groupe d'intégration fiscale, toutes différences temporelles confondues, est de 201,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 (dont 131,2 millions d'euros au titre des déficits fiscaux reportables) contre 211,3 millions d'euros en 2017.

Le Management considère que le groupe d'intégration fiscale français SUEZ 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 50 %) ou au-delà.

Impôts différés non comptabilisés

Différences temporelles sur reports déficitaires

Au 31 décembre 2018, 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 431,6 millions d'euros pour les déficits ordinaires, contre 417,8 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette variation est principalement liée aux déficits fiscaux de la période, non reconnus aux bornes de l'intégration fiscale française WTS.

Autres différences temporelles non comptabilisées

Le montant d'impôts différés actifs sur autres différences temporelles non reconnus s'élève à 212,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 81,2 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces impôts différés non reconnus à fin 2018 proviennent principalement des filiales du périmètre WTS.

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.

	31 décembre 2017 retraité
Numérateur *(en millions d'euros)*	
Résultat net part du Groupe	**334,9** / **295,5**
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)
coupon attribuable aux porteurs des titres super subordonnés émis par SUEZ en avril 2017	(17,3) /
Résultat net part du Groupe ajusté	**290,1** / **268,0**
Dénominateur *(en millions)*	
Nombre moyen d'actions en circulation	618,0 / 593,2
Résultat par action *(en euros)*	
Résultat net part du Groupe par action	**0,47** / **0,45**

Les instruments dilutifs du Groupe pris en compte dans le calcul des résultats dilués par action sont les suivants :

- les plans d'actions de performance en titres SUEZ ;
- les plans mondiaux d'actionnariat salariés SUEZ ;
- les obligations convertibles OCEANE 2020, soit 19 052 803 titres émis en 2014 qui génèrent en 2018 des charges financières de 6,6 millions d'euros.

Note 9 Goodwills

9.1 Évolution de la valeur comptable

Au 31 décembre 2017, un *goodwill* provisoire avait été constaté suite à l'acquisition de GE Water pour un montant de 2 171 millions d'euros. Dans le cadre de l'application des dispositions de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises (voir Note 2), la valeur comptable du *goodwill* a été ajustée des effets de l'allocation définitive du prix d'acquisition. Le *goodwill* résiduel ressort ainsi à 1753 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Au 31 décembre 2016	**3 741,3**	**(94,4)**	**3 646,9**
Variations de périmètre	1 704,3	4,7	1 709,0
Pertes de valeur	–	–	–
Écarts de conversion	(215,5)	2,2	(213,3)
Autres	4,3	(4,8)	(0,5)
Au 31 décembre 2017 retraité	**5 234,4**	**(92,3)**	**5 142,1**
Variations de périmètre	(24,4)	–	(24,4)
Pertes de valeur	–	–	–
Écarts de conversion	98,7	1,9	100,6
Autres	5,5	–	5,5
Au 31 décembre 2018			

En 2018, la variation nette des *goodwills* ressort à 81,7 millions d'euros et résulte principalement :

- du changement de méthode de consolidation d'une coentreprise chinoise consolidée dorénavant en intégration globale pour - 20,6 millions d'euros ;
- des écarts de conversion constatés essentiellement sur le dollar américain pour + 109,8 millions d'euros, le dollar australien pour - 10,4 millions d'euros et le dollar Hong Kong pour + 10,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017 retraité, la variation nette du poste s'élevait à 1 495,2 millions d'euros et enregistrait, outre le *goodwill* définitif de GE Water (après allocation du prix d'acquisition) :

des écarts de conversion provenant principalement des devises suivantes : le dollar américain pour - 110,9 millions d'euros, la livre sterling pour - 14,2 millions d'euros et le dollar Hong Kong pour - 72,0 millions d'euros ;

une diminution de 14 millions d'euros de *goodwill* suite à la cession de 9,1 % d'Aquasure.

9.2 Principales UGT *goodwill*

La répartition du *goodwill* par UGT *goodwill* est la suivante :

(en millions d'euros)	Secteur opérationnel		31 décembre 2017 retraité
UGT Significatives			
SUEZ WTS	WTS	1817,7	1 740,9
R&V France	Recyclage et Valorisation Europe	620,7	615,4
SUEZ Spain	Eau Europe	565,4	562,1
R&R News	Recyclage et Valorisation Europe	510,1	507,1
SUEZ Water Inc. – activité régulée	International	456,7	436,1
R&R UK	Recyclage et Valorisation Europe	347,7	350,5
Eau France	Eau Europe	328,3	332,1
SUEZ NWS	International	239,3	248,7
R&R Australie	International	157,9	166,0
Autres UGT			
(*goodwills* inférieurs individuellement à 150 millions d'euros)		180,0	183,2
Total			

Test de perte de valeur

Toutes les Unités Génératrices de Trésorerie *goodwill* (UGT) 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'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 2018 sont compris entre 4,5 % et 8,1 %.

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.

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.

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
SUEZ WTS	DCF	8,1 %
R&V France	DCF	5,0 %
SUEZ Spain	DCF	5,6 %
R&R News	DCF	5,1 %
SUEZ Water Inc. – activité régulée	multiples[a] + DCF	4,8 %
R&R UK	DCF	5,3 %
Eau France	DCF	4,5 %
SUEZ NWS	DCF	6,9 %
R&R Australie	DCF	6,6 %

(a) Multiples de valorisation de sociétés comparables : transactions ou valeurs de marché.

(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).

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
SUEZ WTS	109 %	– 91 %	– 68 %	82 %
R&V France	35 %	– 25 %	– 22 %	31 %
SUEZ Spain	89 %	– 67 %	– 59 %	77 %
R&R News	40 %	– 28 %	– 24 %	34 %
SUEZ Water Inc. – activité régulée	110 %	– 61 %	– 58 %	104 %
R&R UK	30 %	– 22 %	– 19 %	26 %
Eau France	35 %	– 23 %	– 21 %	32 %
SUEZ NWS	36 %	– 28 %	– 25 %	32 %
R&R Australie	17 %	– 13 %	– 11 %	14 %

Par ailleurs, le Groupe s'est assuré, en 2018, 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)	[illegible]	31 décembre 2017 retraité
Eau Europe	741,8	744,3
Recyclage et Valorisation Europe	1 531,3	1 533,7
International	1 130,3	1 120,5
WTS	1 817,7	1 740,9
Autres	2,7	2,7
Total	[illegible]	[illegible]

Cette répartition est réalisée sur base du secteur opérationnel de l'entité acquise (et non sur celui de l'acquéreur).

Variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels	Droits incorporels sur contrats de concession	Autres	
A) Valeur brute				
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	(4,5)	(59,2)	(69,1)	(132,8)
Variations de périmètre [b]	13,1	83,0	868,5	964,6
Autres	19,4	285,9	(158,0)	147,3
Au 31 décembre 2017 retraité	**795,7**	**5 834,8**	**2 124,5**	**8 755,0**
Acquisitions	39,5	234,0	76,0	349,5
Cessions	(17,3)	(133,8) [a]	(8,5)	(159,6)
Écarts de conversion	(3,5)	15,5	35,2	47,2
Variations de périmètre	(2,8)	(9,3)	(8,8)	(20,9)
Autres	40,8	198,9 [c]	(57,2)	182,5
B) Amortissements et pertes de valeur cumulés				
Au 31 décembre 2016	**(507,1)**	**(2 314,2)**	**(632,5)**	**(3 453,8)**
Amortissements	(66,8)	(312,3)	(62,6)	(441,7)
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	19,2	46,5
Variations de périmètre	0,4	(0,2)	2,0	2,2
Autres	(7,9)	(224,4)	39,2	(193,1)
Au 31 décembre 2017 retraité	**(544,5)**	**(2 659,3)**	**(634,9)**	**(3 838,7)**
Amortissements	(71,0)	(317,9)	(90,0)	(478,9)
Pertes de valeur	(0,6)	–	1,9	1,3
Cessions	15,8	128,1 [a]	7,7	151,6
Écarts de conversion	2,8	(8,4)	(0,6)	(6,2)
Variations de périmètre	2,5	7,8	2,7	13,0
Autres	(6,9)	(11,7)	4,9	(13,7)
C) Valeur comptable nette				
Au 31 décembre 2016	**249,5**	**3 248,0**	**725,5**	**4 223,0**
Au 31 décembre 2017 retraité	**251,2**	**3 175,5**	**1 489,6**	**4 916,3**

(a) À la fin des contrats de concession, les actifs incorporels entrant dans le champ d'application d'IFRIC 12 sont soldés, en valeur brute et amortissements, par un flux de cession.

(b) Les variations de périmètre en 2017 correspondaient 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) ainsi qu'à ceux relatifs à l'allocation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 1.2.4.3).

(c) Les variations en « Autres » correspondent principalement au changement de mode de consolidation d'une coentreprise chinoise dorénavant consolidée en intégration globale en 2018.

10.2 Informations sur les immobilisations incorporelles

Droits incorporels sur contrats de concession

Le Groupe gère des contrats de concession au sens de SIC 29 (voir Notes 1.5.4, 1.5.6 et 1.5.13.4) 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.

Les acquisitions de l'exercice concernent essentiellement le secteur Eau Europe.

Immobilisations incorporelles non amortissables

Au 31 décembre 2018, les immobilisations incorporelles non amortissables, composées principalement de droits d'eau, ont une valeur de 102 millions contre 105 millions d'euros au 31 décembre 2017 et sont incluses dans la colonne « Autres ».

Aucune perte de valeur significative n'a été comptabilisée sur cette catégorie d'immobilisations en 2018.

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 augmentation au 31 décembre 2018 pour 120 millions d'euros contre 92 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les dépenses liées à des projets internes en phase de développement répondant aux critères de reconnaissance d'un actif incorporel sont non significatives pour l'exercice 2018.

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	
A) Valeur brute								
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	(43,6)	(98,0)	(448,0)	(18,7)	(6,3)	(29,1)	(25,2)	(668,9)
Variations de périmètre	45,2	100,1	377,1	(0,7)	–	58,8	0,1	580,6
Autres[a]	153,2	105,1	343,2	3,2	7,5	(533,0)	15,9	95,1
Au 31 décembre 2017 retraité	**2 020,7**	**3 302,3**	**8 290,7**	**1 346,8**	**539,3**	**850,8**	**505,2**	**16 855,8**
Acquisitions	7,2	115,5	245,9	23,8	–	638,6	30,6	1 061,6
Cessions	(12,5)	(55,0)	(193,9)	(121,3)	(0,6)	–	(23,2)	(406,5)
Écarts de conversion	(26,7)	(45,3)	1,4	(8,9)	(5,1)	(14,4)	5,8	(93,2)
Variations de périmètre	(7,6)	(15,5)	(10,1)	(2,3)	–	(6,9)	(4,3)	(46,7)
Autres	30,0	24,6	534,1	21,1	0,3	(495,6)	19,5	134,0
B) Amortissements et pertes de valeur cumulés								
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)	(348,2)	(90,4)	(0,3)		(58,5)	(692,1)
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	–	–	(6,6)	0,3	–	–	(3,8)	(10,1)
Autres[a]	(28,2)	10,3	7,8	8,0	(7,5)	–	17,5	7,9
Au 31 décembre 2017 retraité	**(1 061,6)**	**(1 537,7)**	**(3 769,8)**	**(1 070,5)**	**(537,1)**	**(14,9)**	**(358,1)**	**(8 349,7)**
Amortissements	(71,2)	(136,7)	(391,8)	(76,4)	(0,3)		(55,0)	(731,4)
Pertes de valeur	(0,9)	(3,2)	3,1	(0,7)		(0,4)	(0,1)	(2,2)
Cessions	2,4	42,1	168,5	101,0	0,6	0,3	19,1	334,0
Écarts de conversion	10,7	13,3	20,3	6,4	5,1	(0,4)	(3,0)	52,4
Variations de périmètre	1,3	10,3	16,0	1,7	–	–	3,4	32,7
Autres	(0,3)	8,5	(94,1)	3,0	(0,3)	0,3	16,5	(66,4)
C) Valeur comptable nette								
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 retraité	**959,1**	**1 764,6**	**4 520,9**	**276,3**	**2,2**	**835,9**	**147,1**	**8 506,1**

(a) La Torre Agbar à Barcelone avait été classée en « actif destiné à être cédé » conformément à la norme IFRS 5 en décembre 2016. Cet actif a été reclassé en immobilisations corporelles début 2017 pour un montant de 131,8 millions d'euros avant d'être cédé, le 12 janvier 2017, au groupe immobilier espagnol Merlin.

En 2018, les principales variations sont les suivantes :

- les lignes « Autres » comprennent l'impact du changement de mode de consolidation d'une coentreprise chinoise dorénavant consolidée en intégration globale pour 117,8 millions d'euros ;
- les écarts de conversion sur la valeur nette des immobilisations corporelles sont essentiellement constatés sur le peso chilien - 139 millions d'euros, le dollar américain + 126 millions d'euros et le dollar australien - 13 million d'euros.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles en cours, stables sur la période, ont été principalement réalisées aux États-Unis + 193 millions d'euros, en France + 191 millions d'euros et au Chili + 116 millions d'euros.

En 2017, les principales variations étaient expliquées par :

- l'entrée du Groupe GE Water, le 29 septembre 2017, qui avait généré un effet périmètre de 533 millions d'euros. Cet effet a été ajusté à hauteur de + 39 millions d'euros suite à la finalisation des travaux d'affectation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 2.1.2) ;
- les écarts de conversion sur la valeur nette des immobilisations corporelles essentiellement constatés sur le peso chilien - 131 millions d'euros et le dollar américain - 303 millions d'euros.

12.3 Actifs corporels donnés en garantie

Les actifs corporels donnés en garantie pour couvrir des dettes financières s'élèvent à 10,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

12.4 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, en contrepartie, des installations techniques.

Les engagements contractuels d'investissement en immobilisations corporelles pris par le Groupe s'élèvent à 446,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 429,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Note 12 Participations dans les coentreprises et entreprises associées

12.1 Participations dans les coentreprises

Les coentreprises les plus importantes du Groupe sont les joint-ventures chinoises codétenues 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 coentreprises chinoises sont mis en équivalence à 50 % dans l'état de situation financière consolidé de SUEZ au 31 décembre 2018 pour 561,1 millions d'euros.

Une autre coentreprise importante est le groupe Suyu basé en Chine et détenu à 50 % par SUEZ.

	Participations dans les coentreprises		Quote-part de résultat net dans les coentreprises	
(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité		31 décembre 2017 retraité
Groupe SUEZ NWS Limited	561,1 [a]	681,7	56,8	67,3
Groupe Suyu	298,0	284,6	17,9	14,8
Autres	38,3	37,6	7,3	10,1
Total				

(a) La variation de - 120,6 millions d'euros entre décembre 2018 et décembre 2017 correspond principalement au changement de mode de consolidation d'une coentreprise chinoise dorénavant consolidée en intégration globale en 2018.

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Résultat net	82,0	92,2
Autres éléments du résultat global (OCI)	0,8	(53,5)
Résultat global		

Les informations résumées ci-dessous représentent 100 % des états de situations financières et comptes de résultat des entités chinoises détenues à 50 % par le groupe SUEZ NWS Limited.

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Actifs non courants	607,3	629,9
Actifs courants	291,4	320,3
dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*139,5*	*159,0*
Total Actif	**898,7**	**950,2**
Capitaux propres part du Groupe	478,9	529,0
Participations ne donnant pas le contrôle	4,5	4,5
Total Capitaux propres	**483,4**	**533,5**
Passifs non courants	189,6	196,2
Passifs courants	225,7	220,5
Total Passif et Capitaux propres	**898,7**	**950,2**

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Chiffre d'affaires	360,8	341,9
Résultat opérationnel courant	68,7	77,8
Résultat net part du Groupe	62,4	60,5
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	0,6	0,5
Résultat net	**63,0**	**61,0**
Autres éléments du résultat global (OCI) [a]	(2,4)	(34,3)

(a) Ces montants correspondent à la variation des écarts de conversion.

(en millions d'euros)		Au titre de 2016
Dividendes versés par les joint-ventures chinoises	94,6	89,2

Les informations résumées ci-dessous représentent 100 % des états de situations financières et comptes de résultat du groupe Suyu.

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Actifs non courants [a]	756,5	750,0
Actifs courants	2,2	0,6
dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*2,2*	*0,6*
Total Actif	**758,7**	**750,6**
Capitaux propres part du Groupe	595,9	569,2
Total Capitaux propres	**595,9**	**569,2**
Passifs non courants	162,8	181,4
Passifs courants	–	–
Total Passif et Capitaux propres	**758,7**	**750,6**

(a) Inclut les titres mis en équivalence Derun Environnement pour 721,3 millions d'euros en décembre 2018 (714,5 millions d'euros en décembre 2017).

Comptes de résultat retraités

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Résultat net[a]	**59,4**	**49,2**
Autres éléments du résultat global (OCI)	(5,2)	(44,0)
Résultat global		

(a) Quote-part de résultat de mise en équivalence de Derun Environnement dans le groupe Suyu.

Dividendes reçus

(en millions d'euros)		Au titre de 2016
Dividendes versés par le groupe Suyu	4,6	–

12.2 Participations dans les entreprises associées

Les participations et quote-part de résultat dans les entreprises associées se décomposent comme suit :

	Participations dans les entreprises associées		Quote-part de résultat net dans les entreprises associées	
(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité		31 décembre 2017 retraité
Groupe Acea	563,5	573,1	55,5	48,8
Groupe Agbar	190,4	183,7	15,5	15,9
Société Aquasure Holding	69,4	74,1	11,7	19,3
Groupe Sita Waste Services Ltd	63,5	–	4,7	–
Société Brnenske Vodarny A Kanalizace	35,6	36,0	1,4	1,3
Groupe SWTS	25,6	20,9	3,5	1,2
Groupe R&R BeLux	18,0	18,4	3,4	2,5
Société Aguas de Saltillo S.A. de C.V.	17,3	15,9	1,7	1,2
Société Acque Blu Fiorentine SpA	17,2	17,2	1,7	1,8
Groupe R&V France	17,1	12,9	6,1	3,4
Société Aguas de Cartagena S.A E.S.P	13,2	12,5	3,3	2,4
Société Arte SA de CV	7,5	7,2	1,2	1,4
Groupe SUEZ Polska sp zoo	6,7	6,9	0,4	0,4
Groupe R&R UK	5,7	9,5	(0,4)	8,3
Société Interagbar de Colombia S.A.S	5,7	5,9	–	–
Société Aquasystema Maribor	5,7	5,7	1,1	1,2
Groupe SUEZ R&R Deutschland GmbH	5,3	5,0	1,3	1,7
Groupe SUEZ R&R Netherlands BV	4,8	2,1	(2,6)	0,5
Société Degrémont WTE Praha v.o.s.	3,7	8,4	2,0	5,2
Groupe SUEZ Water Inc.	2,0	1,9	–	–
Société SUEZ Water Treatment Company Limited	1,8	1,8	–	(0,5)
Autres	4,6	4,7	(0,6)	3,4
Total				

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Résultat net	110,9	119,4
Autres éléments du résultat global (OCI)	12,0	(6,6)
Résultat global		

La principale participation dans les entreprises associées est le groupe Acea, coté à la Bourse de Milan et dont le groupe SUEZ détient 23,33 % du capital.

Au 31 décembre 2018, la valeur comptable dans l'état de situation financière du Groupe est de 563,5 millions d'euros et sa valeur boursière s'élève à 596,8 millions d'euros.

Les informations résumées ci-dessous représentent 100 % des états de situations financières et comptes de résultat du groupe Acea.

À la date de publication des comptes consolidés annuels 2018 du Groupe, les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 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 et le compte de résultat résumés au 30 septembre 2018 correspondent aux comptes disponibles les plus récents.

(en millions d'euros)		31 décembre 2017
Actifs non courants	5 373,6	5 147,6
Actifs courants	2 342,3	2 191,5
dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*928,7*	*680,6*
Total Actif	**7 715,9**	**7 339,1**
Capitaux propres part du Groupe	1 663,8	1 717,6
Participations ne donnant pas le contrôle	92,8	93,6
Total Capitaux propres	**1 756,6**	**1 811,2**
Passifs non courants	4 015,8	3 340,2
Passifs courants	1 943,5	2 187,7
Total Passif et Capitaux propres	**7 715,9**	**7 339,1**

(en millions d'euros)		30 septembre 2017
Chiffre d'affaires	2 173,9	2 037,9
Résultat opérationnel brut	659,6	607,9
Résultat opérationnel	381,0	291,3
Résultat net part du Groupe	214,8	152,6
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	11,0	9,0
Résultat net	**225,8**	**161,6**
Autres éléments du résultat global	13,4	(1,0)

(en millions d'euros)		Au titre de 2016
Dividendes versés par Acea	133,9	131,8

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 :

				31 décembre 2017 retraité[a]		
(en millions d'euros)				Non courant	Courant	Total
Instruments de capitaux propres à la juste valeur	133,0	–	133,0	127,1	–	127,1
Prêts et créances au coût amorti	610,7	4 693,7	5 304,4	721,9	4 846,4	5 568,3
Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs)	610,7	109,7	720,4	721,9	136,6	858,5
Clients et autres débiteurs	–	4 584,0	4 584,0	–	4 709,8	4 709,8
Actifs financiers évalués à la juste valeur	119,0	126,8	245,8	149,5	146,4	295,9
Instruments financiers dérivés	119,0	97,6	216,6	149,5	89,5	239,0
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	–	29,2	29,2	–	56,9	56,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	3 424,1	3 424,1	–	3 221,3	3 221,3
Total						

(a) Retraitements dus à la première application de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 1.2.4.).

13.1.1 Instruments de capitaux propres à la juste valeur

Depuis le 1er janvier 2018 et l'application de la norme IFRS 9, les instruments de capitaux propres sont évalués à la juste valeur, soit par le compte de résultat, soit par les autres éléments du résultat global, selon la catégorie retenue (voir Note 1.5.9.1).

Les mouvements sur les instruments de capitaux propres à la juste valeur s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente	Instruments de capitaux propres à la JV par OCI	Instruments de capitaux propres à la JV par résultat
Au 31 décembre 2017	**127,1**		
Retraitement IFRS 9	(127,1)	94,3	32,8
Au 1er janvier 2018	**–**	**94,3**	**32,8**
Acquisitions		31,6	0,1
Cessions (valeur comptable cédée)		(1,5)	(1,1)
Variation de juste valeur enregistrée en capitaux propres		(2,0)	–
Variation de juste valeur enregistrée en résultat		–	(2,5)
Variations de périmètre, change et divers		(17,4)	(1,3)
Au 31 décembre 2018			

La valeur des instruments de capitaux propres à la juste valeur par OCI détenus par le Groupe s'élève à 105 millions d'euros de titres non cotés au 31 décembre 2018.

La valeur des instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat détenus par le Groupe s'élève à 28 millions d'euros au 31 décembre 2018, qui se répartit entre 22,2 millions d'euros de titres cotés et 5,8 millions d'euros de titres non cotés.

(en millions d'euros)				31 décembre 2017 retraité[a] Non courant	Courant	Total
Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs)	**610,7**	**109,7**	**720,4**	**721,9**	**136,6**	**858,5**
Prêts aux sociétés affiliées[b]	405,8	66,3	472,1	312,2	126,7	438,9
Autres créances au coût amorti	2,6	–	2,6	3,0	–	3,0
Créances de concessions	201,6	43,4	245,0	405,9	9,8	415,7
Créances de location financement	0,7	–	0,7	0,8	0,1	0,9
Clients et autres débiteurs	**–**	**4 584,0**	**4 584,0**	**–**	**4 709,8**	**4 709,8**

(a) Retraitements dus à la première application de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 1.2.4.).
(b) Ce poste comprend notamment des prêts sur sociétés mises en équivalence et non consolidées pour un montant de 283,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 281,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les dépréciations et pertes de valeur sur prêts et créances au coût amorti sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)				31 décembre 2017 retraité[a] Brut	Dépréciation & Perte de valeur	Net
Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs)	843,0	(122,6)	720,4	956,2	(97,7)	858,5
Clients et autres débiteurs	4 940,1	(356,1)	4 584,0	5 022,9	(313,1)	4 709,8

(a) Retraitements dus à la première application de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et à l'allocation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 1.2.4.).

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) :

(en millions d'euros)	Intérêts	Évaluation ultérieure à l'acquisition Effet de change	Perte de valeur
Au 31 décembre 2017 retraité	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 par catégorie homogène de clients et en fonction des taux d'impayés attendus pour chacune des catégories de clients (voir Note 1.5.9.1).

La juste valeur des clients et autres débiteurs est égale à leur valeur nette comptable inscrite dans l'état de situation financière.

13.3.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat

Ce poste constitué des instruments financiers dérivés et des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat hors dérivés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)				31 décembre 2017 retraité		
				Non courant	Courant	Total
Instruments financiers dérivés	**119,0**	**97,6**	**216,6**	**149,5**	**89,5**	**239,0**
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette (voir Note 13.3.1)	111,4	67,9	179,3	136,0	58,3	194,3
Instruments financiers dérivés relatifs aux matières premières (voir Note 14.1.1.2)	–	0,7	0,7	–	0,4	0,4
Instruments financiers dérivés relatifs aux autres éléments [a]	7,6	29,0	36,6	13,5	30,8	44,3
Actifs financiers à la juste valeur par résultat hors dérivés	**–**	**29,2**	**29,2**	**–**	**56,9**	**56,9**
Actifs financiers qualifiant à la juste valeur par résultat (voir Note 13.3.1)	–	29,2	29,2	–	56,9	56,9

(a) Comprend notamment les instruments financiers dérivés :
- de la part taux futur des instruments dérivés relatifs à la dette nette, non qualifiés de couverture, pour 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 5,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- au 31 décembre 2018, il n'y a plus de couverture d'investissement net, contre 0,9 million d'euros au 31 décembre 2017.

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 (voir Note 13.3).

Le résultat enregistré sur l'ensemble des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat au 31 décembre 2018 n'est pas significatif.

La politique de gestion des risques liés aux instruments financiers est présentée en Note 14.

La « trésorerie et équivalents de trésorerie » s'élève à 3 424,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 3 221,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Ce poste comprend essentiellement des dépôts à terme pour 699,8 millions d'euros contre 600,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité et des disponibilités pour 2 669,2 millions d'euros contre 2 565,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Par ailleurs, les disponibilités soumises à restriction s'élèvent à 15,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le résultat enregistré sur la « trésorerie et équivalents de trésorerie » au 31 décembre 2018 s'établit à 24,0 millions d'euros contre 28,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

13.3.3 Actifs financiers donnés en garantie

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Actifs financiers donnés en garantie	12,1	103,1

La variation du poste entre 2017 et 2018 est essentiellement due à l'annulation d'un prêt de Banco de Chile à Aguas Andinas en couverture de 28 % des actions d'IAM.

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, ainsi que leur ventilation entre leurs parts « non courante » et « courante » sont présentés dans le tableau ci-après :

				31 décembre 2017 retraité [a]		
(en millions d'euros)				Non courant	Courant	Total
Dettes financières	9 803,2	2 762,1	12 565,3	9 760,6	2 169,7	11 930,3
Instruments financiers dérivés	9,5	47,2	56,7	26,4	38,3	64,7
Fournisseurs et autres créanciers	–	3 798,9	3 798,9	–	3 741,3	3 741,3
Autres passifs financiers	47,2	–	47,2	43,1	–	43,1

(a) Retraitements dus à la première application de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 1.2.4.).

				31 décembre 2017 retraité		
(en millions d'euros)				Non courant	Courant	Total
Emprunts obligataires	8 921,9	844,5	9 766,4	9 135,0	210,5	9 345,5
Titres négociables à court terme	–	641,8	641,8	–	400,0	400,0
Tirages sur facilités de crédit	288,0	31,1	319,1	26,5	46,0	72,5
Emprunts sur location financement	53,4	33,8	87,2	74,9	74,2	149,1
Autres emprunts bancaires	408,8	75,6	484,4	428,5	276,0	704,5
Autres emprunts	144,2	79,6	223,8	98,6	41,5	140,1
Emprunts (montants bruts)	**9 816,3**	**1 706,4**	**11 522,7**	**9 763,5**	**1 048,2**	**10 811,7**
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	–	928,8	928,8	–	989,9	989,9
Encours des dettes financières	**9 816,3**	**2 635,2**	**12 451,5**	**9 763,5**	**2 038,1**	**11 801,6**
Impact du coût amorti	(82,0)	123,6	41,6	(77,6)	131,6	54,0
Impact de la couverture de juste valeur	68,9	3,3	72,2	74,7	–	74,7

La juste valeur des dettes financières s'élève au 31 décembre 2018, à 13 503,7 millions d'euros pour une valeur nette comptable de 12 565,3 millions d'euros (pour le détail voir 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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	IFRS 9	1er janvier 2018	Flux cash	Flux non cash : Effet change	Flux non cash : Variation de périmètre	Flux non cash : Variation de juste valeur et coût amorti	Flux non cash : Divers	31 décembre 2018
Emprunts obligataires	9 345,5		9 345,5	413,7	7,3	–	–	(0,1)	9 766,4
Titres négociables à court terme	400,0		400,0	240,8	1,0	–	–	–	641,8
Tirages sur facilités de crédit	72,5		72,5	247,6	(0,1)	(0,3)	–	(0,6)	319,1
Emprunts sur location financement	149,1		149,1	(79,7)	(0,5)	–	–	17,3	87,2
Autres emprunts bancaires	704,5		704,5	(217,2)	(8,3)	0,1	–	5,3	484,4
Autres emprunts	140,1		140,1	89,4	(0,3)	0,8	–	(6,2)	223,8
Emprunts (montants bruts)	**10 811,7**		**10 811,7**	**694,6**	**0,1**	**0,6**	**–**	**15,7**	**11 522,7**
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie[a]	989,9		989,9	(64,5)	7,7	(4,3)	–	(0,1)	928,8
Encours des dettes financières	**11 801,6**		**11 801,6**	**630,2**	**7,8**	**(3,7)**	**–**	**15,6**	**12 451,5**
Impact du coût amorti	54,0	(5,1)	48,9	(25,7)	(0,8)	–	17,1	2,1	41,6
Impact de la couverture de juste valeur	74,7		74,7	–	–	–	(2,5)	–	72,2
Dettes financières	11 930,2	(5,1)	11 925,2	604,5	7,0	(3,7)	14,6	17,7	12 565,2

(a) La variation des découverts bancaires exigibles sur demande tels que définis par la norme IAS 7.8, n'impacte pas la rubrique « Augmentation des dettes financières » de l'état des flux de trésorerie consolidés pour un montant de 48 millions d'euros, mais est néanmoins prise en compte dans les flux cash 2018 des dettes financières.

13.2.2 Instruments financiers dérivés (y compris matières premières)

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 : Non courant	31 décembre 2018 : Courant	31 décembre 2018 : Total	31 décembre 2017 retraité : Non courant	31 décembre 2017 retraité : Courant	31 décembre 2017 retraité : Total
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette	3,6	17,6	21,2	5,7	11,3	17,0
Instruments financiers dérivés relatifs aux matières premières	–	7,5	7,5	–	3,9	3,9
Instruments financiers dérivés relatifs aux autres éléments[a]	5,9	22,1	28,0	20,7	23,1	43,8
Total	9,5	47,2	56,7	26,4	38,3	64,7

(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 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 15,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Ces instruments sont mis en place dans le cadre de la politique de gestion des risques financiers du Groupe et sont analysés en Note 14.

13.2.3 Fournisseurs et autres créanciers

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité[a]
Fournisseurs	3 527,2	3 405,7
Dettes sur immobilisations	271,7	335,6
Total	3 798,9	3 741,4

(a) Retraitements dus à la première application de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 1.2.4).

La juste valeur des fournisseurs et autres créanciers est égale à leur valeur comptable inscrite dans l'état de situation financière.

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Dettes sur acquisition de titres	6,9	7,6
Autres passifs financiers[a]	40,3	35,5

(a) Dont 30,0 millions d'euros en 2018 et 34,6 millions d'euros en 2017 liés au financement de l'extension d'un centre d'enfouissement en Australie.

Endettement financier net

(en millions d'euros)				31 décembre 2017 retraité		
				Non courant	Courant	Total
Encours des dettes financières	9 816,3	2 635,2	12 451,5	9 763,5	2 038,1	11 801,6
Impact du coût amorti[a]	(82,0)	123,6	41,6	(77,6)	131,6	54,0
Impact de la couverture de juste valeur[b]	68,9	3,3	72,2	74,7	–	74,7
Dettes financières	**9 803,2**	**2 762,1**	**12 565,3**	**9 760,6**	**2 169,7**	**11 930,3**
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette au passif[c]	3,6	17,6	21,2	5,7	11,3	17,0
Dette brute	**9 806,8**	**2 779,7**	**12 586,5**	**9 766,3**	**2 181,0**	**11 947,3**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat hors dérivés	–	(29,2)	(29,2)	–	(56,9)	(56,9)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	–	(3 424,1)	(3 424,1)	–	(3 221,3)	(3 221,3)
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette à l'actif[c]	(111,4)	(67,9)	(179,3)	(136,0)	(58,3)	(194,3)
Trésorerie active	**(111,4)**	**(3 521,2)**	**(3 632,6)**	**(136,0)**	**(3 336,5)**	**(3 472,5)**
Endettement financier net	**9 695,4**	**(741,5)**	**8 953,9**	**9 630,3**	**(1 155,5)**	**8 474,8**
Encours des dettes financières	9 816,3	2 635,2	12 451,5	9 763,5	2 038,1	11 801,6
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat hors dérivés	–	(29,2)	(29,2)	–	(56,9)	(56,9)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	–	(3 424,1)	(3 424,1)	–	(3 221,3)	(3 221,3)

(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 hausse de la part courante de l'encours des dettes financières au 31 décembre 2018 s'explique principalement par le reclassement de l'emprunt obligataire émis par SUEZ arrivant à maturité en avril 2019 pour un montant de 800 millions d'euros.

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.

Au 31 décembre 2018, l'encours de Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée (« TSSDI ») est de 1 600 millions d'euros, inchangé par rapport au 31 décembre 2017. Ces lignes ne sont pas comptabilisées dans l'endettement financier puisqu'elles réunissent les conditions prévues par IAS 32 pour être comptabilisées en capitaux propres.

SUEZ a procédé le 17 septembre 2018 à une émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros portant un coupon de 1,625 % à échéance du 17 septembre 2030.

SUEZ dispose d'un programme de titres négociables à court terme (TNCT). Au 31 décembre 2018, l'encours de TNCT est de 641,8 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 2018, 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 » concernait à l'origine 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'IFRS 9.

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 2018, 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 IFRS 9 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 2018

(en millions d'euros)

Résultat de cession sur la période	(17,3)	(B)
Rémunération perçue au titre du CC1 sur la période	1,8	(C)
Rémunération des services rendus au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées sur la période	**10,7**	**(D)**
Encours des créances transférées en date de clôture	514,9	(A)
Valeur comptable du CC1 en date de clôture	97,0	(E)
Juste valeur du CC1	97,0	
Valeur comptable du CC2	(a)	
Maturité résiduelle du CC1	38	mois
Impact des cessions de créances déconsolidantes au sens IFRS 9 sur l'endettement financier net	**413,1**	**(A) + (B) + (C) + (D) - (E)**

(a) Aucun dépôt de garantie dit « CC2 » n'a été réalisé à fin décembre 2018, le versement de ce dernier étant soumis aux conditions décrites plus haut.

En 2018, l'endettement financier net a augmenté de 479,1 millions d'euros sous l'effet :

- du paiement des dividendes versés en numéraire aux actionnaires de SUEZ pour un montant de 401,9 millions d'euros ;
- du paiement des dividendes versés en numéraire aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de 231,6 millions d'euros ;
- du paiement de 78,8 millions d'euros d'« exit fees » sur les plans de retraite GE Water à prestations définies au Royaume-Uni et aux Pays-Bas qui ont été fermés du fait de l'acquisition par SUEZ de GE Water ;
- des variations de change qui ont entraîné une augmentation de 103,1 millions d'euros de l'endettement financier net, principalement lié à l'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro ;
- de l'excédent de trésorerie qui a généré une baisse de l'endettement financier net pour 445,2 millions d'euros.

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Endettement financier net	8 953,9	8 474,8
Total Capitaux propres	8 992,5	9 021,8
Ratio d'endettement	**99,6 %**	**93,9 %**

13.4 Juste valeur des instruments financiers par niveau

13.4.1 Actifs financiers

Instruments de capitaux propres à la juste valeur

Les titres cotés sont comptabilisés dans les états de situations financières consolidés à leur juste valeur pour 22,2 millions d'euros au 31 décembre 2018. 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 110,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, 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 2018, la variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur de niveau 3 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente	Instruments de capitaux propres à la JV par OCI	Instruments de capitaux propres à la JV par résultat
Au 31 décembre 2017	**103,5**		
Retraitement IFRS 9	(103,5)	94,3	9,2
Au 1er janvier 2018		**94,3**	**9,2**
Acquisitions		31,6	–
Cessions (valeur comptable cédée)		(1,5)	(1,1)
Variation de juste valeur enregistrée en capitaux propres		(2,0)	–
Variation de juste valeur enregistrée en résultat		–	(1,7)
Variations de périmètre, change et divers		(17,4)	(0,6)
Au 31 décembre 2018		105,0	5,8

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 2018 s'élève à 720,4 millions d'euros, peuvent comporter des éléments entrant dans une relation de couverture de juste valeur. Au 31 décembre 2018, 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 2018 pour 216,6 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 évalués à la juste valeur par résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat, dont le montant au 31 décembre 2018 s'élève à 29,2 millions d'euros sont 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 1.5.9.2) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dettes financières	**12 864,3**	**7 716,4**	**5 147,9**	
Instruments financiers dérivés	**64,7**		**64,7**	
Instruments financiers dérivés relatifs à la dette	17,0		17,0	
Instruments financiers sur les matières premières	3,9		3,9	
Instruments financiers dérivés relatifs aux autres éléments	43,8		43,8	
Total	12 929,0	7 716,4	5 212,6	–

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.

Compensation des instruments financiers dérivés actifs et passifs

Au 31 décembre 2018, comme au 31 décembre 2017, 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 retraité			
					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
Montant brut[a]	215,9	(49,2)	0,7	(7,5)	238,6	(60,8)	0,4	(3,9)

(a) Montants bruts des actifs et passifs financiers comptabilisés.

Risques de marché

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.

14.1.1.1 Opération de couverture

Le Groupe engage des opérations de couverture de flux de trésorerie *(cash flow hedge)* sur les carburants et l'électricité telles que définies par IFRS 9, 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 2018 et 2017 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

					31 décembre 2017 retraité			
					Actifs		Passifs	
(en millions d'euros)					Courant	Non courant	Courant	Non courant
Couverture de flux de trésorerie	0,7	–	7,5	–	0,4	–	3,9	–

Par type de matières premières, la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie se détaille comme suit :

					31 décembre 2017 retraité			
					Actifs		Passifs	
(en millions d'euros)					Courant	Non courant	Courant	Non courant
Pétrole	**0,7**	**–**	**–**	**–**	**0,4**	**–**		
Swaps	0,7	–	–	–	0,4	–		
Électricité		**–**	**7,5**	**–**		**–**	**3,9**	
Swaps		–	7,5	–		–	3,9	

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 retraité	
(en %)			Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés
Zone EUR	77 %	51 %	75 %	52 %
Zone USD	7 %	22 %	7 %	22 %
Zone GBP	2 %	4 %	3 %	4 %
CLP (Peso chilien)	10 %	10 %	11 %	11 %
HKD (Dollar de Hong-Kong)	1 %	6 %	1 %	6 %
Autres devises	3 %	7 %	3 %	5 %
Total				

Endettement financier net

			31 décembre 2017 retraité	
(en %)			Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés
Zone EUR	80 %	43 %	77 %	44 %
Zone USD	8 %	29 %	7 %	27 %
Zone GBP	3 %	5 %	3 %	5 %
CLP (Peso chilien)	12 %	12 %	14 %	14 %
HKD (Dollar de Hong-Kong)	0 %	8 %	1 %	8 %
Autres devises	– 3 %	3 %	– 2 %	2 %
Total				

14.1.2.2 Analyse de sensibilité au risque de change

L'analyse de sensibilité est établie sur la base de 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. Au 31 décembre 2018, il n'y a pas d'instrument qualifié de couverture d'investissement net.

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 après prise en compte 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 génèrerait un gain ou une perte de 1,0 million d'euros.

Impact sur les capitaux propres après prise en compte des dérivés de change

Au 31 décembre 2018, il n'y a pas de passifs financiers (dettes et dérivés) qualifié de couverture d'investissement net. Une variation uniforme de plus ou moins 10 % des devises contre euro ne générerait donc pas d'impact négatif ou positif en capitaux propres au titre des couvertures d'investissement net.

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.

En 2014 et 2015, afin de protéger les refinancements d'une partie de sa dette, le Groupe avait mis en place des couvertures de taux de maturité neuf ans avec des départs différés en 2018. Au 31 décembre 2018, aucune de ces couvertures de taux n'était encore active. Elles ont été arrêtées et adossées à l'émission obligataire réalisée le 17 septembre 2018.

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 IFRS 9.

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 97 % de l'endettement net au 31 décembre 2018.

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 retraité	
(en %)			Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés
Variable	17 %	33 %	16 %	30 %
Fixe	74 %	58 %	75 %	61 %
Fixe indexé à l'inflation	9 %	9 %	9 %	9 %

Endettement financier net

			31 décembre 2017 retraité	
(en %)			Avant impact des dérivés	Après impact des dérivés
Variable	– 17 %	6 %	– 17 %	2 %
Fixe	105 %	82 %	105 %	86 %
Fixe indexé à l'inflation	12 %	12 %	12 %	12 %

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 financier 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 1.5.9.3)

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 7,3 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 0,9 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 0,9 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 3,4 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 3,2 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 2017 retraité	
(en millions d'euros)			Total valeur de marché	Total nominal
Couverture de juste valeur	(3,8)	359,4	(0,2)	391,8
Couverture des flux de trésorerie	0,1	6,9	(0,3)	11,7
Couverture d'investissement net	–	–	0,3	34,9
Dérivés non qualifiés de couverture	52,3	3 758,2	70,5	3 425,4
Total				

Dérivés de taux

			31 décembre 2017 retraité	
(en millions d'euros)			Total valeur de marché	Total nominal
Couverture de juste valeur	107,4	2 100,0	106,6	1 700,0
Couverture des flux de trésorerie	–	7,1	(12,2)	55,5
Dérivés non qualifiés de couverture	(2,4)	161,6	(3,1)	143,7
Total				

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 variable.

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 IFRS 9, 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 2018, 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 1,2 million 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 2018 *(en millions d'euros)*		2019	2020	2021	2022	2023	> 5 ans
Juste valeur des dérivés par date de maturité	(0,1)	–	(0,1)	–	–	–	–

Au 31 décembre 2017 retraité *(en millions d'euros)*		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)

Le montant des gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres part du Groupe sur l'année 2018 est de 21,8 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.

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).

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	
Au 31 décembre 2018	316,3	61,8	110,5	488,6	473,1	3 978,4	4 940,1
Au 31 décembre 2017 retraité	290,6	49,7	73,9	414,2	397,7	4 211,0	5 022,9

(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. Conformément aux termes d'IFRS 9, les entités du groupe SUEZ ont constitué depuis le 1er janvier 2018 des matrices de risques de non recouvrement sur leurs créances commerciales par catégorie homogène de clients, adaptées à leurs réalités locales, au regard des taux d'impayés observés dans un passé récent sur des créances à profil de risque de crédit similaire. Elles mettent à jour les matrices au moins une fois par an et les utilisent pour calculer les dépréciations en fonction des taux d'impayés attendus sur chacune des catégories homogènes de clients (voir Note 1.5.9.1).

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.

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 instruments de capitaux propres, et de la juste valeur des dérivés inscrits à l'actif des états de situation financière (soit 8 974,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 9 085,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité).

14.2.2.1 Risque de contrepartie lié aux prêts et créances au coût amorti (hors créances clients et autres débiteurs)

Au 31 décembre 2017 retraité et avant l'application de la norme IFRS 9, 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	
Au 31 décembre 2017 retraité	–	–	0,2	0,2	97,7	858,9	956,8

(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 (97,7 millions d'euros) et de coût amorti (- 0,6 million d'euros).

Au 31 décembre 2018, suite à l'application de la norme IFRS 9 et conformément à la méthode détaillée en 1.5.9.1, le risque de contrepartie des encours bruts et des pertes de valeur des prêts et créances au coût amorti (hors créances clients & autres débiteurs) dont l'échéance est dépassée sont analysés ci-après :

Prêts et créances au coût amorti (hors clients et autres débiteurs) *(en millions d'euros)*	Pas d'impayés/ pas de dépassement d'échéances de plus de 60 jours	Impayés/ dépassements d'échéances de 60 à 180 jours	Dépassements d'échéances de plus de 180 jours	
Prêts, créances et dépôts et cautionnements – valeur brute	795,6	36,6	12,4	844,6
Prêts, créances et dépôts et cautionnements – perte de valeur	(118,4)	(0,6)	(3,6)	(122,6)

L'encours des prêts et créances au coût amorti (hors créances clients et autres débiteurs) ne comprend pas les éléments de coût amorti (- 1,6 million d'euros).

L'évolution des éléments de perte de valeur et de coût amorti 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 2018, 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 :

					31 décembre 2017 retraité			
Risque de contrepartie lié aux activités de placement					Total	Investment grade [a]	Sans notation [b]	Non investment grade [b]
Pourcentage de l'exposition	3 590,4	91 %	7 %	2 %	3 236,2	94 %	5 %	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 ne donnant pas le contrôle 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 Mode de financement

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 2018, le Groupe bénéficie d'une trésorerie active de 3 632,6 millions d'euros, composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 3 424,1 millions d'euros, des actifs financiers à la juste valeur par résultat pour 29,2 millions d'euros, et des instruments financiers dérivés relatifs à la dette et enregistrés à l'actif pour 179,3 millions d'euros. La quasi-totalité des excédents est investie en dépôts bancaires court terme et en comptes rémunérés.

De plus, le Groupe dispose au 31 décembre 2018 de facilités de crédit confirmées, pour un montant total de 2 609,8 millions d'euros dont 319,1 millions d'euros tirées ; les facilités de crédit non tirées atteignent donc 2 290,7 millions d'euros, dont 227,0 millions d'euros arriveront à échéance au cours de l'année 2019.

87 % des lignes de crédit totales et 88 % 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 2018, les ressources bancaires représentent 7,0 % 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 84,8 % et billets de trésorerie pour 5,5 %) représentent 90,3 % de l'encours des dettes financières (hors découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie).

La trésorerie disponible, composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (3 424,1 millions d'euros), des actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat (29,2 millions d'euros), nets des découverts bancaires et comptes courants passifs de trésorerie (928,8 millions d'euros), s'élève à 2 524,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 2 290,4 millions au 31 décembre 2017 retraité.

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.

Les flux contractuels non actualisés sur l'encours des dettes financières par date de maturité et par nature sont les suivants :

Au 31 décembre 2018 *(en millions d'euros)*		**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**> 5 ans**
Emprunts obligataires	9 766,4	844,5	465,2	1 030,7	840,7	575,9	6 009,4
Titres négociables à court terme	641,8	641,8					
Tirages sur facilités de crédit	319,1	31,1				278,0	10,0
Emprunts sur location financement	87,2	33,8	13,2	6,0	5,5	5,1	23,6
Autres emprunts bancaires	484,4	75,6	73,2	50,7	23,7	135,4	125,8
Autres emprunts	223,8	79,6	5,9	76,7	5,6	6,1	49,9
Découverts bancaires et comptes courants de trésorerie	928,8	928,8					
Encours des dettes financières	**12 451,5**	**2 635,2**	**557,5**	**1 164,1**	**875,5**	**1 000,5**	**6 218,7**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	(29,2)	(29,2)	–	–	–	–	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 424,1)	(3 424,1)	–	–	–	–	–
Endettement net hors coût amorti et effets des instruments financiers dérivés	**8 998,2**	**(818,1)**	**557,5**	**1 164,1**	**875,5**	**1 000,5**	**6 218,7**

Au 31 décembre 2017 retraité *(en millions d'euros)*		**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**> 5 ans**
Encours des dettes financières	**11 801,6**	**2 038,1**	**1 074,4**	**582,1**	**1 122,1**	**868,8**	**6 116,1**
Actifs liés au financement, actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat et Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 278,2)	(3 278,2)	–	–	–	–	–
Endettement net hors coût amorti et effets des instruments financiers dérivés	**8 523,4**	**(1 240,1)**	**1 074,4**	**582,1**	**1 122,1**	**868,8**	**6 116,1**

Les flux d'intérêts contractuels non actualisés sur l'encours des dettes financières par date de maturité sont les suivants :

Au 31 décembre 2018 *(en millions d'euros)*		**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**> 5 ans**
Flux contractuels d'intérêts non actualisés sur l'encours des dettes financières	2 228,2	311,4	255,7	249,3	209,2	178,2	1 024,4

Au 31 décembre 2017 retraité *(en millions d'euros)*		**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

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 2018 *(en millions d'euros)*		**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**> 5 ans**
Dérivés (hors matières premières)	(103,8)	(23,6)	(28,1)	(33,3)	(23,7)	(9,6)	14,5

Au 31 décembre 2017 retraité *(en millions d'euros)*		**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

Les facilités de crédit confirmées non utilisées ont les échéances suivantes :

(en millions d'euros)		**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**> 5 ans**
Au 31 décembre 2018	2 290,7	227,0	165,9	1 575,7	80,0	152,0	90,1

(en millions d'euros)		**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**> 5 ans**
Au 31 décembre 2017 retraité	2 614,4	176,2	150,4	165,9	1 595,1	480,0	46,8

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 2018, aucune contrepartie ne représentait plus de 5 % des programmes de lignes de crédit confirmées non tirées.

14.4 Risque sur actions

Au 31 décembre 2018, les instruments de capitaux propres à la juste valeur détenus par le Groupe s'élèvent à 133 millions d'euros (voir Note 13.1.1).

Une baisse de 10 % de la valeur des titres cotés aurait un impact défavorable avant impôt d'environ 2,2 millions d'euros sur le résultat 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 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)	
Affectation à la réserve légale					(0,5)	
Livraison d'Actions de Performance 2013	338 621		338 621	1,3	(1,3)	
Affectation à la réserve légale					(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					(4,0)	
Financement de l'acquisition de GE Water	47 468 354		47 468 354	189,9	555,7	
Affectation à la réserve légale					(19,0)	
Au 31 décembre 2017 retraité	**623 362 579**	**5 067 913**	**618 294 666**	**2 493,4**	**5 236,4**	**77,0**
Achats et ventes d'actions propres		(1 532 963)	1 532 963			(25,2)
Réduction de capital suite à la finalisation de la mise en place du plan d'actionnariat réservée aux salariés nette de frais (Sharing 2017)	(2 000 000)		(2 000 000)	(8,0)	(21,2)	
Affectation à la réserve légale					(0,8)	
Au 31 décembre 2018	621 362 579					

15.2 Actions propres et d'autocontrôle

Le contrat de liquidité, renouvelable par tacite reconduction, d'un montant de 32,6 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 2018, les actions d'autocontrôle s'élèvent à 3 534 950 contre 5 067 913 au 31 décembre 2017 dont 3 267 450 actions propres acquises dans le cadre des plans d'attribution d'actions aux salariés et 267 500 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 (5 733 millions d'euros au 31 décembre 2018), 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.

Distribution de dividendes

Comme au titre des exercices 2016 et 2017 il sera proposé à l'Assemblée Générale de SUEZ, statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de verser un dividende unitaire de 0,65 euro par action, soit un montant total en numéraire de 403,9 millions d'euros sur la base du nombre total d'actions au 31 décembre 2018.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, ce dividende, sera mis en paiement au cours du 1er semestre 2019, et n'est pas reconnu en tant que passif dans les comptes au 31 décembre 2018, les états financiers à fin 2018 étant présentés avant affectation.

Total des gains et pertes reconnus en capitaux propres (part du Groupe)

(en millions d'euros)		Variation	31 décembre 2017 retraité
Actifs financiers disponibles à la vente [a]	–	2,7	(2,7)
Couverture d'investissement net	(158,8)	0,4	(159,2)
Couverture des flux de trésorerie (hors matières premières)	6,7	11,3	(4,6)
Couverture des flux de trésorerie (sur matières premières)	(6,6)	(3,5)	(3,1)
Impôts différés sur les éléments ci-dessus	10,4	(0,5)	10,9
Quote-part des coentreprises sur éléments recyclables, nette d'impôt	(28,5)	0,8	(29,3)
Quote-part des entreprises associées sur éléments recyclables, nette d'impôt	(60,3)	9,1	(69,4)
Écarts de conversion	1,6	27,8	(26,2)
Total éléments recyclables	**(235,5)**	**48,1**	**(283,6)**
Pertes et gains actuariels	(395,9)	1,8	(397,7)
Impôts différés sur pertes et gains actuariels	65,9	(32,8)	98,7
Instruments de capitaux propres [a]	(123,6)	(123,6)	–
Impôts différés sur instruments de capitaux propres	0,2	0,2	–
Quote-part des entreprises associées sur éléments non recyclables, nette d'impôt	(2,0)	2,9	(4,9)
Total éléments non recyclables	**(455,4)**	**(151,5)**	**(303,9)**

(a) La norme IFRS 9 remplace la norme IAS 39 depuis le 1er janvier 2018. Les actifs financiers disponibles à la vente tel que précisés dans la norme IAS 39 au 31 décembre 2017 ont été reclassés et évalués selon les principes de la norme IFRS 9 détaillés en Note 1.2.4.4. Seuls les instruments de capitaux propres évalués par les autres éléments du résultat global non recyclables subsistent dans cette présentation.

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, les impôts différés associés et depuis le 1er janvier 2018 des variations d'instruments de capitaux propres comptabilisées par les autres éléments du résultat global.

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 avait 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 avait 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.

Il n'y a pas eu de nouvelle émission au cours de l'année 2018.

L'encours d'obligations hybrides du Groupe atteint 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2018.

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

Le poste « Participations ne donnant pas le contrôle » s'élève à 2 600,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 et comprend principalement les contributions du groupe Agbar pour 1 015,0 millions d'euros, de SWTS pour 702,3 millions d'euros et des entités constituant SUEZ NWS en Chine et à Hong Kong (42 %) pour 585,5 millions d'euros.

Les contributions du groupe Agbar, de SWTS et de SUEZ NWS étaient respectivement de 1 063,1 millions d'euros, de 713,8 millions d'euros et 424,4 millions d'euros sur un total de 2 511,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Aguas Andinas

Au 31 décembre 2018, sur la contribution totale du groupe Agbar, 760,7 millions d'euros proviennent de la société opérationnelle Aguas Andinas cotée à la Bourse de Santiago de Chile (Chili). Cette société est consolidée au sein du groupe SUEZ en intégration globale au taux d'intérêt de 25,1 % par l'intermédiaire des entités suivantes :

- la société IAM, également cotée à la Bourse de Santiago de Chile, consolide Aguas Andinas par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt de 50,1 % (contre 56,6 % en 2017 avant la cession de 6,5 % sur le marché en août 2018) ;
- le groupe Agbar consolide la société holding IAM par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt de 50,1 % ;
- enfin, SUEZ consolide le groupe Agbar par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt de 100 %.

Les informations résumées d'Aguas Andinas (à 100 %) sont présentées ci-dessous. À la date de publication des comptes consolidés annuels 2018 du Groupe, les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 du groupe Aguas Andinas n'ont pas encore été publiés. L'état de situation financière résumé au 30 septembre 2018 est extrait des données publiées (non auditées) les plus récentes.

États de situation financière résumés (à 100 %)

(en millions d'euros)		31 décembre 2017
Actifs non courants	2 220,5	2 232,7
Actifs courants	205,8	204,3
dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*44,1*	*25,5*
Total Actif	**2 426,3**	**2 437,0**
Capitaux propres part du Groupe	849,7	871,6
Participations ne donnant pas le contrôle	64,1	68,7
Total Capitaux propres	**913,8**	**940,3**
Passifs non courants	1 272,0	1 175,1
Passifs courants	240,5	321,6
Total Passif		
Taux de change clôture CLP / EUR	763,2	737,3

Comptes de résultat résumés et autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)		30 septembre 2017
Chiffre d'affaires	520,8	514,8
Résultat opérationnel courant	227,6	224,3
Résultat net part du Groupe	135,4	139,4
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	2,7	3,7
Résultat net	**138,1**	**143,1**
Autres éléments du résultat global	–	–
Résultat global		
Taux de change moyen CLP / EUR	750,2	727,7

Dividendes (à 100 %)

(en millions d'euros)		Au titre de 2016
Dividendes versés par Aguas Andinas	184,1	186,0

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité [a]	Dotations	Reprises pour utilisation	Reprises pour excédent	Variations de périmètre	Variations liées à la désactua-lisation [b]	Écarts de change	Autres	31 décembre 2018
Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long terme	793,1	55,5	(92,7)	–	4,6	19,5	4,2	20,9	805,1
Risques sectoriels	83,6	1,1	(5,1)	(4,4)	(0,2)	–	–	(14,2)	60,8
Garantie	25,3	13,8	(13,3)	–	–	–	0,2	(4,1)	21,9
Risques fiscaux, autres litiges et réclamations	90,2	16,3	(23,2)	(0,4)	–	–	(0,5)	(2,5)	79,9
Reconstitution de sites	543,3	54,3	(78,2)	(0,2)	–	19,7	(3,5)	–	535,4
Restructurations	104,3	71,7	(125,3)	(3,7)	(1,6)	–	–	3,7	49,1
Autres risques	522,0	130,5	(127,4)	(14,2)	(6,0)	3,8	(2,5)	(54,7)	451,5
									2 363,7

(a) Les provisions au 31 décembre 2017 ont été retraitées pour tenir compte du provisionnement de passifs éventuels dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de GE Water (voir Note 2).
(b) 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.

Le montant total des provisions est en diminution de 158,1 millions d'euros sur la période. Cette évolution provient principalement :

- d'une reprise nette de provisions pour restructuration à hauteur de - 55,2 millions d'euros, suite aux départs enregistrés dans le cadre des plans de restructuration en France et en Espagne décidés en 2017 ;
- d'une reprise pour excédent de - 22,9 millions d'euros liées notamment à des reprises sur provisions pour garanties de passif et pour ajustements de conditions contractuelles en Espagne ;
- de la diminution des provisions pour risques sur participation, pour - 22,1 millions d'euros, classées en risques sectoriels ;
- d'une augmentation de 43 millions d'euros, correspondant à l'effet de désactualisation des provisions pour reconstitution de sites, des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme et des provisions pour pertes à terminaison classées en provisions pour autres risques ;
- enfin, de la variation des écarts de change pour - 2,1 millions d'euros, essentiellement enregistrés par les filiales australiennes et américaines.

Les flux de dotations, reprises et variations liées à la désactualisation des provisions présentées ci-dessus, sont ventilés de la façon suivante dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	
Résultat des activités opérationnelles	(141,6)
Autres produits et charges financiers	43,0
Impôts	(3,3)
	(101,9)

L'analyse par nature des provisions et les principes applicables à leurs modalités de calcul sont exposés ci-dessous.

Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages long terme

L'évolution de ce poste est présentée en Note 18.

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.

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.

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 provisions pour risques divers liés au personnel, à l'environnement et à divers risques sur affaires. Ces provisions incluent une provision correspondant à la mise à la juste valeur des contrats déficitaires, pour un montant de 76,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 87,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 suite à l'acquisition par SUEZ R&R Australia de WSN en 2010.

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 2018, la dette actuarielle relative aux régimes des cadres supérieurs s'élève à 100,0 millions d'euros contre 103,4 millions d'euros au 31 décembre 2017. La duration de la dette actuarielle des régimes des cadres supérieurs est de 22 ans. Il convient de noter que ces régimes sont partiellement préfinancés (29 % de la dette brute au 31 décembre 2018).

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 2018, la dette actuarielle relative à ces régimes de retraites à prestations définies de SUEZ Water Inc. s'élève à 422,2 millions d'euros contre 420,8 millions d'euros au 31 décembre 2017. La duration de la dette actuarielle des régimes de retraites à prestations définies de SUEZ Water Inc. est de 13 ans. Ces régimes sont préfinancés à hauteur de 75 % au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, SUEZ Water Inc. s'engage à prendre en charge une partie des frais de santé de ses retraités. Au 31 décembre 2018, la dette actuarielle correspondante s'élève à 88,7 millions d'euros contre 94,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les entités de SUEZ Water Technologies & Solutions, 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 aux États-Unis. Par ailleurs, les membres de la Direction bénéficient d'un plan de retraite particulier (Ionics Incorporated Supplemental Executive Retirement Plan). Au 31 décembre 2018, la dette actuarielle relative aux régimes de retraites à prestations définies de SUEZ Water Technologies & Solutions s'élève à 175,1 millions d'euros. La duration de la dette actuarielle des régimes de retraites à prestations définies de SUEZ Water Technologies & Solutions Water est de 14 ans. Ces régimes sont préfinancés à hauteur de 69 % au 31 décembre 2018.

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 2018, la dette actuarielle relative aux régimes de retraites de SUEZ R&R UK s'élève à 128,7 millions d'euros contre 141,3 millions d'euros au 31 décembre 2017. La duration de la dette actuarielle des régimes de SUEZ R&R UK est de 18 ans. Ces régimes sont préfinancés à hauteur de 93 % au 31 décembre 2018.

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.

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 2019 s'élèvent à 1,7 million d'euros.

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 ».

Plans à prestations définies

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 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	–	(55,2)	(55,2)
Charge de l'exercice [b]	(0,1)	(22,3)	(22,4)
Cotisations	0,1	49,5	49,6
Solde au 31 décembre 2017 retraité	**5,9**	**(793,2)**	**(787,3)**
Différence de change	–	(4,3)	(4,3)
Pertes et gains actuariels [a]	1,9	5,9	7,8
Effet de périmètre et divers	–	(35,3)	(35,3)
Charge de l'exercice [b]	(0,9)	(51,3)	(52,2)
Cotisations	0,6	73,1	73,7

(a) Pertes et gains actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi.
(b) Y compris pertes et gains actuariels sur avantages 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 (52,2) millions d'euros en 2018 contre une charge de (22,4) millions d'euros en 2017. Les principales composantes de cette charge en 2018 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 (406,3) millions d'euros au 31 décembre 2018 contre (415,9) millions d'euros au 31 décembre 2017. 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 retraité
Solde d'ouverture	**(415,9)**	**(423,7)**
Gains et (Pertes) actuariels générés sur l'année[a]	7,8	8,0
Sociétés mises en équivalence et autres	1,8	(0,2)
Solde de clôture	(406,3)	(415,9)

(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

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.

		31 décembre 2017 retraité							
(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		**(1 326,3)**	**(249,3)**	**(14,4)**	**(1 590,0)**	**(1 209,3)**	**(262,2)**	**(23,2)**	**(1 494,7)**
Coût normal		(48,7)	(5,8)	(1,4)	(55,9)	(34,2)	(6,2)	(1,8)	(42,2)
Intérêt sur la dette actuarielle		(34,1)	(7,2)	(0,2)	(41,5)	(29,6)	(7,5)	(0,2)	(37,3)
Cotisations versées		(1,5)	–	–	(1,5)	(1,5)	–	–	(1,5)
Modification de régime		(3,3)	0,9	(1,7)	(4,1)	(0,6)	4,1	(1,2)	2,3
Acquisitions/Cessions de filiales		(0,5)	–	0,3	(0,2)	(170,3)	(0,6)	–	(170,9)
Réductions/Cessations de régimes		26,6	2,5	0,5	29,6	20,3	4,9	1,6	26,8
Événements exceptionnels		–	–	–	–	0,3	(0,3)	–	–
Pertes et gains actuariels financiers		36,5	2,7	0,3	39,5	(5,8)	(5,4)	0,5	(10,7)
Pertes et gains actuariels démographiques		(10,6)	10,2	1,8	1,4	(4,0)	(0,7)	8,5	3,8
Prestations payées		50,0	8,9	1,2	60,1	38,3	8,8	0,7	47,8
Autres		(47,2)	(5,6)	(2,8)	(55,6)	70,1	15,8	0,7	86,6
Dette actuarielle fin de période	**(A)**	**(1 359,1)**	**(242,7)**	**(16,4)**	**(1 618,2)**	**(1 326,3)**	**(249,3)**	**(14,4)**	**(1 590,0)**
Variation des actifs de couverture									
Juste valeur des actifs de couverture en début de période		**728,1**	**74,6**	**–**	**802,7**	**618,0**	**79,9**	**–**	**697,9**
Produit d'intérêts des actifs de couverture		19,2	2,8		22,0	17,8	3,1		20,9
Cotisations perçues		64,2	5,4		69,6	44,1	5,2		49,3
Acquisitions/Cessions de filiales		–	–		–	115,4	–		115,4
Réductions/Cessations de régimes		(4,3)	–		(4,3)	(1,9)	–		(1,9)
Pertes et gains actuariels financiers		(26,4)	(4,5)		(30,9)	18,6	5,3		23,9
Prestations payées		(45,6)	(8,9)		(54,5)	(37,2)	(8,8)		(46,0)
Autres		12,3	3,6		15,9	(46,7)	(10,1)		(56,8)
Juste valeur des actifs de couverture en fin de période	**(B)**	**747,5**	**73,0**	**–**	**820,5**	**728,1**	**74,6**	**–**	**802,7**
Couverture financière	**(A+B)**	**(611,6)**	**(169,7)**	**(16,4)**	**(797,7)**	**(598,2)**	**(174,7)**	**(14,4)**	**(787,3)**
Engagements nets de retraites		**(611,6)**	**(169,7)**	**(16,4)**	**(797,7)**	**(598,2)**	**(174,7)**	**(14,4)**	**(787,3)**
Total Passif		(611,6)	(169,7)	(16,4)	(797,7)				
Total Actif									

(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.

En 2018, la variation de l'engagement est expliquée par la hausse de la charge qui s'élève à (52) millions d'euros et la hausse des cotisations versées par les différentes sociétés du Groupe à hauteur de 69 millions.

En 2017, la baisse de l'engagement net s'expliquait 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 ont été partiellement compensés par l'intégration de GE Water qui a eu pour conséquence d'augmenter l'engagement de l'ordre de 59 millions d'euros.

Les charges constatées au titre des retraites et engagements assimilés à prestations définies en 2018 et 2017 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)		**Exercice 2017 retraité**
Coûts des services rendus de la période	(55,9)	(42,2)
Charges d'intérêts nets sur l'engagement net	(19,5)	(16,4)
Profits ou pertes actuariels	2,1	9,0
Coûts des services passés	(4,1)	2,3
Profits ou pertes sur réduction, cession, liquidation de régimes	25,3	24,9
Événements exceptionnels	–	–
dont comptabilisés en résultat opérationnel courant	(32,7)	(6,0)
dont comptabilisés en résultat financier	(19,5)	(16,4)

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 sont de :

- 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 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**Dette actuarielle**	**Juste valeur des actifs de couverture**	**Coûts des services passés non constatés**	**Plafonnement d'actifs et complément de provision**	**Total engagement net**
Plans dont les engagements sont supérieurs aux fonds	(1 174,5)	778,7	–	–	(395,8)
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 retraité	**(1 590,0)**	**802,7**	**–**	**–**	**(787,3)**
Plans dont les engagements sont supérieurs aux fonds	(1 141,0)	784,4	–	–	(356,6)
Plans dont les fonds sont supérieurs aux engagements	(28,7)	36,1	–	–	7,4
Plans non fondés	(448,5)	–	–	–	(448,5)

La répartition des actifs de couverture en fonction des principales catégories d'actifs se présente comme suit :

	2018	2017
Placements actions	32 %	36 %
Placements obligations	39 %	35 %
Immobilier	3 %	2 %
Autres (y compris monétaires)	26 %	27 %
Total	100 %	100 %

L'allocation des actifs de couverture par zone géographique d'investissement est la suivante :

	Europe	Amérique du Nord	Asie Océanie	Autres
Placements actions	20 %	42 %	2 %	18 %
Placements obligations	66 %	38 %	85 %	0 %
Immobilier	2 %	4 %	0 %	0 %
Autres (y compris monétaires)	12 %	16 %	13 %	82 %
Total	100 %	[illegible]	[illegible]	[illegible]

18.2.5 Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles ont été déterminées par pays et 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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux d'actualisation des engagements	2,8 %	2,6 %	3,2 %	3,1 %	2,1 %	1,4 %	2,9 %	2,7 %
Taux d'augmentation des salaires	2,7 %	2,6 %	2,4 %	2,4 %	2,2 %	1,5 %	2,7 %	2,6 %
Taux d'inflation	2,1 %	2,0 %	2,2 %	2,2 %	1,9 %	1,8 %	2,1 %	2,0 %
Durée résiduelle de service	13 ans	17 ans	14 ans	15 ans	14 ans	15 ans	13 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 2017, les taux à fin 2018 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 15 %.

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 7 %.

En 2018, 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]	(394,5)	(104,6)	(9,3)	0,0	(114,9)	(17,7)	(92,9)	(63,8)
Taux d'actualisation des engagements	1,6 %	1,5 %	2,7 %	0,0 %	4,3 %	4,3 %	3,3 %	3,8 %
Taux d'augmentation des salaires	1,8 %	1,3 %	4,1 %	0,0 %	3,3 %	4,7 %	3,4 %	2,9 %
Taux d'inflation	1,8 %	1,8 %	3,1 %	0,0 %	2,3 %	2,5 %	1,8 %	2,3 %
Durée résiduelle de service	17 ans	4 ans	18 ans	0	13 ans	7 ans	6 ans	0

(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 Chili, alors que les autres engagements « reste du monde » proviennent essentiellement du Maroc.

Le Groupe s'attend à verser au cours de l'exercice 2019 des contributions aux fonds ainsi que des prestations directement aux bénéficiaires de l'ordre de 52,1 millions d'euros au profit de ses régimes à prestations définies.

Plans à cotisations définies

Courant 2018, le groupe SUEZ a comptabilisé une charge de 51,6 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.

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 2018, les principaux contrats de location-financement conclus par le Groupe concernent les usines d'incinération de SUEZ RV Énergie 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 retraité	
(en millions d'euros)			Valeur non actualisée	Valeur actualisée
Au cours de la 1re année	36,3	35,3	76,6	76,0
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e y compris	37,6	32,5	66,5	59,8
Au-delà de la 5e année	29,8	19,7	20,3	13,9

(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)		1re année	2e à 5e année	Au-delà de la 5e année
Emprunts sur location financement[a]	87,5	35,3	32,5	19,7
Effet d'actualisation des remboursements futurs de la dette et charges financières futures	16,2	1,0	5,1	10,1

(a) Coût amorti inclus.

Note 20 Contrats de location simple

20.1 Information sur les contrats de location simple – SUEZ preneur

Les contrats de location simple conclus par le Groupe portent notamment sur des biens immobiliers, des flottes de véhicules, des engins de chantiers ainsi que des matériels de bureau et informatiques.

Les charges comptabilisées au titre des contrats de location simple sur les exercices 2018 et 2017 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)		31 décembre 2017 retraité
Loyers minimaux	(474,7)	(425,9)
Loyers conditionnels	(4,1)	(5,4)
Revenus de sous-location	–	0,5
Charges de sous-location	(1,5)	(3,6)
Autres charges locatives	(27,6)	(28,8)
Total		

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 retraité
Au cours de la 1re année	268,1	252,5
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e y compris	698,5	638,2
Au-delà de la 5e année	372,3	483,4
Total		

20.2 Information sur les contrats de location simple – SUEZ bailleur

Ces contrats concernent principalement des installations de dessalement ou des unités mobiles de SUEZ WTS mises à la disposition des clients.

En 2017, les données comparables ne sont pas disponibles.

Les revenus locatifs de l'exercice 2018 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	
Loyers minimaux	83,3
Loyers conditionnels	–

Les paiements minimaux futurs à recevoir, en vertu des contrats de location simple non résiliables s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	
Au cours de la 1re année	38,7
Au cours de la 2e année et jusqu'à la 5e y compris	108,9
Au-delà de la 5e année	113,3
Total	

Note 21 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 :

		(Charge) de la période	
(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Plans de stock-options	21.1	–	–
Plans d'attribution d'actions de performance	21.2	(0,9)	(0,1)
Plans mondiaux d'attribution gratuite d'actions	21.3	–	(0,1)
Augmentations de capital réservées aux salariés[a]	21.4	(2,4)	(1,2)
Plans de rémunération à long terme[b]	21.5	(3,7)	5,0
		[illegible]	[illegible]

(a) L'impact des *Share Appreciation Rights* est présenté après couverture par des warrants (soumis à la norme IFRS 9). Avant couverture par des warrants, l'impact 2018 relatif aux augmentations de capital réservées aux salariés s'élève à - 0,6 million d'euros. En 2017, il s'agissait d'une charge de - 2,7 millions 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). En 2018, cette reprise de provision suite à la livraison du plan 2015 représente 11,3 millions d'euros.

21.1 Plans de stock-options

21.1.1 [illegible]

Il n'y a plus d'attribution de stock-options depuis 2010. Le plan émis en décembre 2010 a pris fin le 15 décembre 2018. Le dispositif relatif à ce plan est décrit dans le Document de Référence 2010 de SUEZ.

21.1.2 [illegible]

Plans d'options d'achat d'action SUEZ

Plan	Date de l'AG d'autorisation	Point de départ d'exercice des options	Prix d'exercice	Solde à lever au 31/12/2017	Levées	Octroyées	Annulées ou expirées	[illegible]	Date d'expiration	Durée de vie restante
16/12/2010	26/05/2009	16/12/2014	14,20	635 738	400		635 338	–	15/12/2018	–
[illegible]				[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]		

Le cours moyen de l'action SUEZ en 2018 s'est élevé à 12,19 euros.

En 2018, comme en 2017, aucune charge n'a été enregistrée au titre des plans de stock-options mis en place par SUEZ.

21.2 Plans d'attribution gratuite d'actions de performance

21.2.1 [illegible]

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 25 juillet 2018, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, a octroyé deux plans de rémunération basés sur des actions au profit de certains de ses salariés en France et à l'étranger :

- un plan d'attribution gratuite d'actions de performance pour la France ;
- un plan d'attribution gratuite d'unités de performance pour l'étranger.

À l'issue de la période d'acquisition et sous respect des conditions de ces plans et du niveau d'atteinte des conditions de performance, les bénéficiaires du plan « Actions de performance » recevront des actions ordinaires SUEZ. Concernant le plan « Unités de performance », chaque Unité acquise confère aux bénéficiaires le droit de recevoir en cash un montant brut égal à la moyenne des cours de clôture de l'action SUEZ des 10 jours de bourse précédant la date d'acquisition.

Le versement de la rémunération est conditionné à la présence du bénéficiaire dans la Société entre la date d'attribution et la date d'acquisition.

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques de ces deux plans de rémunération différée :

Caractéristiques		Actions de performance	Unités de performance
Nombre de bénéficiaires	*Bénéficiaires A*	324	235
	Bénéficiaires B	479	536
Nombre d'intruments octroyés	*Bénéficiaires A*	581 585	365 855
	Bénéficiaires B	138 200	152 000
Date d'attribution		25/07/2018	25/07/2018
Date d'acquisition		30/09/2021	31/10/2021

21.2.2 Conditions de performance

Les deux 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.

En fonction des listes de bénéficiaires, bénéficiaires A et bénéficiaires B, les conditions de performance sont les suivantes :

- Bénéficiaires A (559 bénéficiaires) :
  - membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif : deux conditions de performance s'appliquent de manière cumulative sur 100 % du total de la rémunération :
    - niveau d'EBIT cumulé sur la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020,
    - évolution du *Total Shareholder Return* de SUEZ sur la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020 comparé à l'évolution du *Total Shareholder Return* de l'indice Euro Stoxx Utilities sur la même période;
  - *Top Executives* :
    - une première condition de performance (niveau d'EBIT cumulé sur la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020) s'applique sur 100 % du total de la rémunération pouvant être versée,
    - une deuxième condition de performance (Évolution du *Total Shareholder Return* de SUEZ sur la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020 comparé à l'évolution du *Total Shareholder Return* de l'indice Euro Stoxx Utilities sur la même période), 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 2018 au 31 décembre 2020) s'applique sur 100 % du total de la rémunération pouvant être versée.

Enfin, pour tous les bénéficiaires A, le montant du versement tel que ressortant de l'application des conditions de performance pourra être augmenté ou diminué de 10 % en fonction du niveau du taux de parité homme/femme dans l'encadrement (TPE) au 31 décembre 2020.

Selon le référentiel d'indicateurs sociaux déployé au sein du groupe SUEZ dans le cadre du processus de reporting social, le TPE correspond au ratio suivant : nombre de femmes cadres/nombre total de cadres.

Bénéficiaires B (1 015 bénéficiaires) : une condition de performance liée au niveau d'EBIT cumulé sur la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020 s'applique sur 100 % du total de la rémunération pouvant être versée.

Le niveau d'EBIT est calculé, pour tous les bénéficiaires, hors impacts significatifs de changements éventuels de normes comptables et fiscales.

La juste valeur des plans est estimée sur la base du cours de l'action à la date d'attribution en tenant compte des hypothèses suivantes :

Hypothèses	Actions de performance	Unités de performance
Date d'attribution	25/07/2018	25/07/2018
Cours sous jacent à la date d'attribution	11,86 €	11,86 €
Volatilité de SUEZ	21,87 %	18,05 %
Volatilité de l'Euro Stoxx Utilities	16,40 %	14,26 %
Dividendes anticipés de SUEZ	0,65 €	0,65 €
Dividendes anticipés de l'Euro Stoxx Utilities	11,46 €	13,85 €
Taux sans risque	1 an : - 0,52 %	1 an : - 0,48 %
	2 ans : - 0,43 %	2 ans : - 0,39 %
	3 ans : - 0,29 %	3 ans : - 0,26 %
	4 ans : - 0,14 %	4 ans : - 0,11 %
Taux de rotation du personnel	5 % / an	5 % / an
Probabilité d'atteinte des conditions de performance internes	100 %	100 %

La condition de performance externe a été valorisée en utilisant la méthode de Monte-Carlo.

La juste valeur des actions de performance attribuées ainsi déterminée aboutit à une charge totale de 4,0 millions d'euros et la juste valeur des unités de performance à une charge de 3,9 millions d'euros étalée sur la durée d'attribution des plans.

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 2018 s'élève à 79,9 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 tarifs

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 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. Ce recours a été rejeté en décembre 2018, rendant la décision du CIRDI définitive.

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.

Note 25 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a eu aucun événement postérieur à la clôture.

Note 26 Liste des principales [illegible] aux 31 décembre 2017

Les entités présentées dans la liste ci-dessous couvrent 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. 2017		Déc. 2017
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
SUEZ Spain	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	25,1	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 RV 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
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	11,7	11,7	11,7	MEE	MEE
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

(a) IG : Intégration globale. MEE : Mise en équivalence.

Noms	Adresse du siège social	% d'intérêt Déc. 2017		% de contrôle Déc. 2017		Méthode de consolidation [a] Déc. 2017	
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	58,0	58,0	58,0	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
SUEZ Treatment Solutions Inc	461 From Rd Ste 400 Paramus, NJ, 07652-3526 États-Unis	70,0	70,0	70,0	70,0	IG	IG
SUEZ Water Technologies & Solutions	Tour CB21, 16 Place de l'Iris, 92040 Paris-La Défense Cedex – France	70,0	70,0	70,0	70,0	IG	IG
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
Safège	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.

Note 27 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux

Les cabinets Ernst & Young et Mazars agissent en tant que Commissaires aux comptes du groupe SUEZ.

	Ernst & Young								Mazars							
					2017								2017			
					Ernst & Young et Autres		Réseau						Mazars SA		Réseau	
(en milliers d'euros)		%		%	Montant	%	Montant	%					Montant	%	Montant	%
Certification des comptes et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés																
SUEZ SA	743	19 %	–	–	736	18 %	–	–	681	15 %	–	–	611	14 %	–	–
Filiales intégrées globalement et activités conjointes	2 573	68 %	4 720	84 %	2 426	61 %	4 684	83 %	3 669	79 %	2 501	94 %	3 332	74 %	2 459	95 %
Services autres que la certification des comptes																
SUEZ SA	118	3 %	–	–	184	5 %	–	–	69	1 %	90	3 %	154	3 %	88	4 %
Filiales intégrées globalement et activités conjointes	381	10 %	893	16 %	662	17 %	991	17 %	227	5 %	88	3 %	377	9 %	28	1 %
Total	3 815	100 %	5 613	100 %					4 645	100 %	2 679	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 d'allocation du prix d'acquisition de GE Water et les vérifications sur les informations RSE.

20.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société SUEZ,

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 2018, 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.

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 2018 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

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les Notes 1.2.4.1, 1.2.4.3 et 1.2.4.4 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent les impacts liés à la première application des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » au 1er janvier 2018.

Vérification spécifique

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.

Allocation du prix d'acquisition de GE Water

RISQUE IDENTIFIÉ

SUEZ a procédé le 29 septembre 2017 à l'acquisition de GE Water & Process Technologies (GE Water) auprès de General Electric Company. Le prix d'acquisition définitif s'élève à 2 886 millions d'euros dans le cadre d'une opération en numéraire. Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, l'allocation du prix d'acquisition a été finalisée dans les douze mois suivant la date de prise de contrôle ; elle repose sur des estimations relatives à la détermination de la juste valeur des actifs et passifs repris et se traduit par la constatation d'un *goodwill* résiduel d'un montant de 1 753 millions d'euros à la date de transaction. SUEZ a mandaté un expert indépendant afin de l'assister dans l'exercice d'évaluation des principaux actifs incorporels ainsi que d'autres actifs et passifs du groupe GE Water dont les natures et montants sont présentés dans la Note 2.1 de l'annexe aux comptes consolidés. L'allocation du prix d'acquisition de GE Water constitue un point clé de l'audit compte tenu de la matérialité de l'opération et dans la mesure où elle implique de la part de la direction du Groupe des estimations et des jugements pour identifier les actifs acquis et les passifs repris et évaluer leur juste valeur.

NOTRE APPROCHE

Nous avons pris connaissance du périmètre et de l'étendue des travaux menés par le groupe SUEZ et son expert indépendant pour identifier et évaluer la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris. Avec l'implication dans l'équipe d'audit de nos experts en évaluation, nous avons procédé à :

- une analyse de la méthodologie de valorisation appliquée par le Groupe aux actifs acquis et aux passifs repris de GE Water les plus significatifs ;
- une étude des jugements et des hypothèses clés utilisés, notamment dans les modèles de valorisation des actifs incorporels en lien avec les pratiques du secteur et de la zone géographique considérée ;
- une analyse des éléments justifiant l'existence et l'estimation des principaux passifs éventuels repris. Nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés au titre de l'allocation du prix d'acquisition.

Évaluation des *goodwills*

RISQUE IDENTIFIÉ

Les *goodwills* s'élèvent à 5 223,8 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2018. 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 1.5.6 et 9 de l'annexe aux comptes 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 APPROCHE

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 comptes consolidés. Nous avons rapproché les données utilisées dans les tests de perte de valeur avec le Plan à 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 PMT 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 PMT, 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 dans notre équipe d'audit, 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 comptes consolidés.

Caractère recouvrable des impôts différés actifs liés aux déficits fiscaux reportables du périmètre d'intégration fiscale français

Au 31 décembre 2018, le montant comptabilisé dans l'état de situation financière consolidé au titre des impôts différés actifs liés aux déficits fiscaux reportables s'élève à 266 millions d'euros dont 131 millions d'euros concernant le périmètre d'intégration fiscale français. Comme indiqué dans la Note 1.4.1.9 de l'annexe aux comptes 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 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 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 ces actifs comme un point clé de l'audit compte tenu de l'incertitude inhérente au caractère recouvrable des impôts différés actifs au 31 décembre 2018 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 approche d'audit a consisté à analyser 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 2018, 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 analysé le 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 2018 ;
- 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 notre équipe d'audit des spécialistes fiscaux qui ont analysé les projections fiscales.

Estimation du chiffre d'affaires relatif aux ventes d'eau réalisées et non relevées dans le secteur opérationnel Eau Europe (dit « en compteur »)

Comme indiqué dans la Note 1.4.1.7 aux comptes 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 inhérente au processus d'évaluation des volumes livrés et non relevés à la date de clôture de l'exercice et à l'évaluation de leur prix de vente.

Dans le cadre de notre audit, nous avons :

- pris connaissance de l'environnement de contrôle sur la chaîne de facturation et sur les processus permettant la fiabilisation des estimés comptables sur l'eau en compteur ;
- testé avec nos experts en système d'information les 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 par SUEZ au regard des volumes livrés sur l'année ;
- vérifié le calcul du prix appliqué à ces volumes en fonction des modalités contractuelles ;
- examiné le rapprochement effectué par le Groupe entre le volume estimé et le volume facturé de façon rétrospective.

Comptabilisation des contrats de construction

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme indiqué dans les Notes 1.4.1.8 et 1.5.13.3 de l'annexe aux comptes 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 2018 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 la comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge liés aux contrats de construction comme un point clé de l'audit compte tenu du caractère estimatif de ce processus.

Dans le cadre de nos travaux, les procédures mises en place dans les filiales les plus significatives concourant à la formation du chiffre d'affaires des contrats de construction 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 résultant de la méthode de l'avancement ;
- rapprocher les données (chiffre d'affaires, coûts et marge) de la comptabilité analytique avec celles de la comptabilité générale ;
- effectuer des travaux détaillés ci-dessous sur un échantillon de contrats.

Nous avons ainsi 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 2018.

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 2018, le cabinet MAZARS était dans la onzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la douzième année, dont onze années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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.

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 au Comité d'Audit un rapport 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 26 février 2019

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

(en milliers d'euros)	Référence annexe			31 décembre 2017 Net	
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles	Note 1	**30 817,7**	**(813,0)**	**30 004,7**	**30 004,7**
Immobilisations corporelles	Note 1	**15,6**	**(3,9)**	**11,7**	**22,2**
Participations	Note 1	9 160 781,2	–	9 160 781,2	6 460 781,2
Créances rattachées à des participations	Note 2	7 778 750,2	–	7 778 750,2	7 280 143,7
Autres immobilisations financières	Note 2	29 261,7	(29,5)	29 232,2	26 724,0
Immobilisations financières	Note 1	**16 968 793,1**	**(29,5)**	**16 968 763,6**	**13 767 648,9**
Actif circulant					
Avances et acomptes versés sur commandes	Note 2	**26,6**	**–**	**26,6**	**19,0**
Créances clients et comptes rattachés	Note 2	40 814,6	(4 416,4)	36 398,2	96 386,5
Autres créances	Note 2	101 235,7	–	101 235,7	72 396,9
Compte courant SUEZ Groupe	Note 2	765 879,6	–	765 879,6	3 270 485,9
Produits à recevoir sur instruments de trésorerie	Note 2	39 850,1	–	39 850,1	35 999,4
Créances		**947 780,1**	**(4 416,4)**	**943 363,6**	**3 475 268,7**
Disponibilités		807 741,6	–	807 741,6	808 372,7
Valeurs mobilières de placement	Note 3	51 820,4	(8 941,4)	42 879,0	106 718,7
Comptes financiers		**859 562,0**	**(8 941,4)**	**850 620,6**	**915 091,4**
Comptes de régularisation	Note 4	**51 849,4**	**–**	**51 849,4**	**51 047,1**
Primes de remboursement des obligations		**44 509,1**	**–**	**44 509,1**	**48 136,4**
II					
III	Note 9				
(I+II+III)					

20.3.2 Bilan passif

(en milliers d'euros)		Référence annexe	31 décembre 2017	31 décembre 2017
Capitaux propres				
Capital Social			2 485 450,3	2 493 450,3
Primes liées au capital social			5 215 174,8	5 236 416,9
Réserve légale			248 545,0	249 345,0
Report à nouveau			86 764,8	95 992,7
Résultat de l'exercice			386 840,8	392 692,9
Capitaux propres	I	Note 5	**8 422 775,7**	**8 467 897,8**
Provisions pour risques et charges				
Provisions pour risques			11 786,4	10 729,4
Provisions pour charges			123 019,5	102 671,3
Provisions pour risques et charges	II	Note 6	**134 805,9**	**113 400,7**
Dettes				
Emprunts obligataires			7 824 103,8	7 424 391,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits			641 834,1	400 000,0
Titres super subordonnés			1 629 522,6	1 629 522,6
Emprunts Participatifs			100,0	–
Comptes courants et emprunts auprès des filiales			145 079,6	154 918,3
Dettes financières		Notes 7 et 8	**10 240 640,1**	**9 608 832,3**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			13 616,1	17 523,2
Dettes fiscales et sociales			20 214,7	14 540,0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			11,1	11,9
Charges à payer sur instruments de trésorerie			5 264,7	5 081,8
Autres dettes			33 830,1	37 306,3
Dettes d'exploitation		Note 8	**72 936,7**	**74 463,2**
Dettes	III		[illegible]	[illegible]
Comptes de régularisation	IV	Note 4	[illegible]	[illegible]
Écarts de conversion Passif	V	Note 9	[illegible]	[illegible]
Total Passif	(I+II+III+IV+V)		[illegible]	[illegible]

2.3.2 Compte de résultat

(en milliers d'euros)		Référence annexe	[illegible]	31 décembre 2017
Prestations de services		Note 10	82 724,6	73 015,7
Autres produits		Note 10	407,9	39 942,7
Subventions d'exploitation			14,0	–
Reprises sur provisions pour options d'achat et actions gratuites		Note 11	–	26 250,3
Reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges		Note 11	4 769,2	6 723,6
Produits d'exploitation			**87 915,7**	**145 932,3**
Autres achats et charges externes			(36 067,8)	(67 150,6)
Impôts, taxes et versements assimilés			(4 818,1)	(4 250,7)
Rémunérations			(21 542,3)	(23 128,9)
Charges sociales et assimilées			(10 596,4)	(9 655,8)
Dotations aux provisions pour options d'achat et actions gratuites		Note 6	(20 307,2)	(34 026,0)
Dotation aux amortissements et dépréciations			(0,1)	(21,4)
Dotations aux autres provisions			(13 190,2)	(12 448,1)
Autres charges de gestion courante			(640,8)	(1 015,6)
Charges d'exploitation			**(107 162,9)**	**(151 697,1)**
Résultat d'exploitation	I		**(19 247,2)**	**(5 764,8)**
Produits financiers des participations			511 647,6	486 143,2
Autres produits financiers			56 640,3	51 871,1
Autres intérêts et produits assimilés			80 308,9	77 053,0
Plus value sur cession de valeurs mobilières de placement			56,4	103,3
Reprises sur provisions et transferts de charges			9 050,8	4 160,9
Différences positives de change			1 211,5	91,4
Produits financiers			**658 915,5**	**619 422,9**
Intérêts et charges assimilées			(290 680,9)	(283 373,1)
Dotations aux amortissements et provisions			(26 368,7)	(14 913,5)
Différences négatives de change			(826,2)	(55,7)
Charges financières			**(317 875,8)**	**(298 342,3)**
Résultat financier	II	Note 12	**341 039,7**	**321 080,6**
[illegible]	III=I+II		[illegible]	[illegible]
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			–	53 071,7
Produits exceptionnels sur opérations de capital			1 317,1	4 427,0
Reprises sur provisions et transferts de charges		Note 11	1 558,6	2 962,1
Produits exceptionnels			**2 875,7**	**60 460,8**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			(2 966,1)	(4,6)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital			(1 600,0)	(6 886,1)
Dotation aux amortissements et provisions			(130,0)	(4 520,7)
Charges exceptionnelles			**(4 696,1)**	**(11 411,4)**
Résultat exceptionnel	IV	Note 13	**(1 820,4)**	**49 049,4**
Participation des salariés	V		**(832,0)**	**(491,5)**
[illegible]	VI	Note 14	[illegible]	[illegible]
[illegible]	III+IV+V+VI		[illegible]	[illegible]

20.3.4 Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	[illegible]	31 décembre 2017
Résultat net	386 840,8	392 692,9
Dotations nettes aux amortissements et provisions	23 735,9	12 909,2
Marge brute d'autofinancement	**410 576,6**	**405 602,1**
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	13 576,2	(11 903,7)
Flux net de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	[illegible]	[illegible]
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	10,4	238,1
Produits nets des cessions d'actifs financiers	–	1,0
Variation des créances rattachées	(500 866,9)	238,2
Variation des autres immobilisations financières	(2 525,4)	5 570,6
Flux net de la trésorerie issue des opérations d'investissement	[illegible]	[illegible]
Dividendes et acomptes versés aux actionnaires	(401 920,8)	(366 612,8)
Augmentation de capital	–	229 785,5
Augmentation des primes et réserves liées au capital	–	640 316,5
Rachat d'actions propres	3 766,8	(50 833,8)
Variation des comptes courants	(195 393,7)	(2 632 963,6)
Emprunts obligataires	399 766,4	1 350 005,3
Titres super subordonnés	100,0	600 000,0
Variation des autres dettes financières	241 834,1	(364 000,0)
Acquisition/Cession des bons à moyen terme négociables	30 018,6	1,3
Intérêts courus & primes	426,7	6 565,1
Flux net de la trésorerie issue des opérations de financement	[illegible]	[illegible]
Variation nette de la trésorerie	[illegible]	[illegible]
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	**808 372,7**	**996 362,9**
Trésorerie nette à la clôture de l'exercice	**807 741,6**	**808 372,7**

20.3.5 Faits marquants de l'exercice

Réduction de capital de SUEZ SA

Le 28 février 2018, SUEZ SA a procédé à l'annulation de 2 000 000 d'actions autodétenues, conduisant à une réduction des capitaux propres sociaux de 30 millions d'euros.

Nouvelle émission obligataire

Le 17 septembre 2018, SUEZ a souscrit une émission obligataire de 500 millions d'euros, portant un coupon fixe de 1,625 % à échéance au 17 septembre 2030.

Augmentation de capital de SUEZ Groupe

Le 29 octobre 2018, SUEZ SA a procédé à une augmentation du capital social de SUEZ Groupe, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'un montant total de 2,7 milliards d'euros (dont 1,8 milliard d'euros de prime d'émission) par l'émission de 142 105 263 nouvelles actions ordinaires de 6 euros de valeur nominale chacune.

Le prix de souscription des actions nouvelles de 19 euros a fait ressortir une prime d'émission de 13 euros par action. Les actions nouvelles ont été intégralement libérées par compensation avec une partie du compte-courant détenu par l'associé unique SUEZ SA, permettant à SUEZ Groupe de diminuer son endettement.

Remboursement d'emprunt

Le 22 novembre 2018, SUEZ SA a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 100 millions d'euros émis le 22 novembre 2011, dans le cadre d'un placement privé et qui portait un coupon de 3,080 %.

Les comptes annuels de l'exercice 2018 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 2018.

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. Cependant, les marques sont acquises pour une durée non limitée et ne sont pas amorties.

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

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.

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.

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) 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 ».

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.

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 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.

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.

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

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 À DURÉE DE VIE LIMITÉE

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.

SUEZ SA est la société mère d'un groupe d'intégration fiscale française créé en 2008 constitué de 114 sociétés sur l'exercice 2018.

20.3.7 Annexes aux comptes

Note 1	**Immobilisations**	**370**
Note 2	**Échéancier des créances**	**371**
Note 3	**Valeurs mobilières de placement**	**372**
Note 4	**Comptes de régularisation, charges à payer et produits à recevoir**	**372**
Note 5	**Capitaux propres**	**373**
Note 6	**Provisions**	**375**
Note 7	**Dettes financières**	**375**
Note 8	**Échéancier des dettes**	**376**
Note 9	**Écarts de conversion**	**377**
Note 10	**Prestations de services et autres produits**	**377**
Note 11	**Reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges**	**377**
Note 12	**Résultat financier**	**378**
Note 13	**Résultat exceptionnel**	**378**
Note 14	**Impôts sur les sociétés et intégration fiscale**	**379**
Note 15	**Engagements hors bilan**	**379**
Note 16	**Avantages postérieurs à l'emploi**	**380**
Note 17	**Effectifs**	**381**
Note 18	**Éléments relatifs aux entreprises liées**	**381**
Note 19	**Filiales et participations**	**381**
Note 20	**Rémunération des membres du Conseil d'administration et du Directeur Général**	**382**
Note 21	**Événements postérieurs à la clôture**	**382**

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	Augmentation	Diminution	
Logiciels	758,4			758,4
Marque	30 004,7			30 004,7
Autres	54,6			54,6
Immobilisations incorporelles	**30 817,7**	**–**	**–**	**30 817,7**
Matériel de bureau	4,5			4,5
En-cours	21,5	11,1	(21,5)	11,1
Immobilisations corporelles	**26,0**	**11,1**	**(21,5)**	**15,6**

Les amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	Dotations	Reprises	
Logiciels	758,4			758,4
Autres	54,6			54,6
Immobilisations incorporelles	**813,0**	**–**	**–**	**813,0**
Matériel de bureau	3,8	0,1		3,9
En-cours	-			-
Immobilisations corporelles	**3,8**	**0,1**	**–**	**3,9**

Les valeurs nettes des immobilisations incorporelles et corporelles s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Logiciels	Marques	En-cours	Total immobilisations incorporelles
Au 31 décembre 2017	–	30 004,7	–	30 004,7

(en milliers d'euros)	Matériel de bureau	Installations techniques	En-cours	Total immobilisations corporelles
Au 31 décembre 2017	0,7	–	21,5	22,2

2. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	Augmentation	Diminution	Dépréciation	
Titres de participations consolidés [a]	6 460 781,2	2 700 000,0			9 160 781,2
Titres de participation	**6 460 781,2**	**2 700 000,0**	**–**	**–**	**9 160 781,2**
Créances rattachées à des participations [b]	7 280 143,7	500 866,4	(2 259,9)		7 778 750,2
Autres immobilisations financières [c]	26 724,0	14 738,3	(12 242,9)	(17,2)	29 232,2
Autres immobilisations financières	**7 306 867,7**	**515 634,7**	**(14 502,8)**	**(17,2)**	**7 807 982,4**
Immobilisations financières					

(a) Les titres de participations consolidés comprennent la participation dans SUEZ Groupe et Acea.
(b) L'ensemble des créances rattachées à des participations concerne SUEZ Groupe.
(c) Au 31 décembre 2018, les autres immobilisations financières sont principalement constituées des sommes versées au prestataire de service d'investissement dans le cadre du contrat de liquidité.

En octobre 2018, SUEZ Groupe a procédé à une augmentation de capital de 2 700 millions d'euros par compensation d'une partie de son compte courant vis-à-vis de SUEZ SA.

Note 2 Échéancier des créances

(en milliers d'euros)		À moins d'un an	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations	7 778 750,2	866,4	7 777 883,8
Autres immobilisations financières	29 232,2	29 232,2	
Créances sur Actif immobilisé	**7 807 982,4**	**30 098,6**	**7 777 883,8**
Avances et acomptes versés sur commandes	26,6	26,6	
Créances clients et comptes rattachés	36 398,2	36 398,2	
Autres créances	101 235,7	101 235,7	
Compte courant SUEZ Groupe	765 879,6	765 879,6	
Produits à recevoir sur instruments de trésorerie	39 850,1	39 850,1	
Créances sur Actif circulant	**943 390,2**	**943 390,2**	**–**
Total créances			

Les « autres créances » comprennent principalement la créance envers l'État pour un montant de 101,2 millions d'euros. Cette créance comprend d'une part le gain d'intégration fiscale 2018 dont bénéficie SUEZ en tant que société mère du groupe fiscal pour un montant de 70,9 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 30,1 millions d'euros, dont le Crédit d'impôt recherche (CIR) et le Crédit d'Impôt Mécénat principalement.

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)		31 décembre 2017
Actions propres détenues dans le cadre des plans d'option d'achat et d'attribution gratuite d'actions	48 468,4	71 067,4
Actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité	3 352,0	5 976,3
Bons à moyen terme négociables	–	30 018,6
Provisions pour dépréciation des actions propres détenues	(8 941,4)	(343,6)

Les comptes de régularisation se décomposent en :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	Augmentation	Diminution	
Frais d'émission des emprunts	37 291,4	1 050,0	(7 761,0)	30 580,4
Commissions de mise en place de facilités de crédit	1 667,6		(1 489,5)	178,1
Charges constatées d'avance	12 088,1	12 133,9	(3 131,1)	21 090,9

L'augmentation des frais d'émission d'emprunts de 1 million d'euros est liée à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 500 millions d'euros en septembre 2018. (Cf section 20.3.5 : Faits marquants de l'exercice)

Le 7 septembre 2018, SUEZ a annulé dans leur intégralité les deux swaps pré-hedge de maturité au 18 décembre 2027. Ces débouclages au prix de marché ont donné lieu au paiement par SUEZ de deux soultes en numéraire pour un montant total de 12,1 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	Augmentation	Diminution	
Produits constatés d'avance	22 835,6	500,0	(4 959,0)	18 376,6

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 2018	31 décembre 2017
Intérêts sur emprunts obligataires	119 627,6	117 615,7
Intérêts sur titres super subordonnés	29 522,6	29 522,6
Part courue des charges d'intérêts	**149 150,2**	**147 138,3**
Factures non parvenues sur dettes fournisseurs	12 341,1	15 573,8
Dettes fiscales et sociales	9 518,6	9 461,3
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11,1	11,9
Instruments de trésorerie	5 264,7	5 081,8
Autres dettes	225,9	225,5
Autres charges à payer	**27 361,4**	**30 354,3**
Charges à payer		

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Intérêts sur créances rattachées à des participations	4 080,8	3 214,4
Factures à établir sur créances clients	14 392,0	41 770,9
Instruments de trésorerie	39 850,1	35 999,4
Produits à recevoir		

Note 5 Capitaux propres

Le capital social est entièrement libéré. Chaque action confère un droit de vote simple.

	31 décembre 2017	Augmentation/Réduction	Achat/Vente	31 décembre 2018
En circulation	618 294 666	(2 000 000)	1 532 963	617 827 629
Actions propres détenues	5 067 913		(1 532 963)	3 534 950
Nombre total d'actions				

La variation du nombre d'actions sur l'exercice 2018 résulte de l'annulation décidée par le Conseil d'Administration du 28 février 2018 de 2 000 000 d'actions propres détenues.

Au 31 décembre 2018, SUEZ détient 3 267 450 actions propres acquises dans le cadre des plans d'attribution d'actions aux salariés et 267 500 actions propres au titre du contrat de liquidité pour une valeur nette comptable de 51,8 millions d'euros et dont la valeur de marché au 31 décembre 2018 est de 42,9 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 2017	**2 493 450,3**	**5 236 416,9**	**249 345,0**	**–**	**95 992,7**	**392 692,9**	**8 467 897,8**
Affectation du résultat 2017					392 692,9	(392 692,9)	–
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2017					(401 920,8)		(401 920,8)
Résultat de l'exercice 2018						386 840,8	386 840,8
Réduction de capital Février 2018	(8 000,0)	(21 242,1)	(800,0)				(30 042,1)
Solde au 31 décembre 2018 avant affectation du résultat	2 485 450,3						

Les droits attribués dans le cadre des différents plans portant sur des actions SUEZ ont évolué comme suit au cours de l'exercice :

Plans d'options d'achat d'actions

Il n'y a eu aucune attribution d'options d'achat d'actions SUEZ en 2018.

	Plans d'options d'achat d'actions	
(nombre d'options)	Plan du 16 décembre 2010	Total
Droits non exercés au 1er janvier 2018	635 738	635 738
Exercés	(400)	(400)
Annulés ou Expirés	(635 338)	(635 338)

Plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance

		Attribution gratuite d'actions		
(nombre d'actions)	Actions de performance juillet 2018	Abondement dans le cadre de Sharing [a] juillet 2014	Abondement dans le cadre de Sharing [a] décembre 2017	Total
Actions attribuées et non livrées au 1er janvier 2018		97 998	140 512	238 510
Attribuées	719 785			719 785
Livrées				
Annulées ou Expirées	(11 250)			(11 250)

(a) Abondement versé aux salariés étrangers (hors France et Royaume-Uni).

Un plan d'action de performance a été mis en place en juillet 2018. Il a été créé 719 785 droits qui seront livrables en octobre 2021.

Au 31 décembre 2018, SUEZ détient 3 267 450 actions propres acquises dans le cadre des plans d'attribution d'actions aux salariés et 267 500 actions propres au titre du contrat de liquidité.

Compte tenu de l'ensemble des plans en cours (plans 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 947 045 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)	Au 31 décembre 2017	Dotation	Reprise pour utilisation	
Provisions pour risques	**10 729,4**	**11 666,4**	**(10 609,4)**	**11 786,4**
Provisions pour litiges d'exploitation	–	130,0	–	130,0
Provisions pour perte de change	9 050,8	11 536,4	(9 050,8)	11 536,4
Provisions pour restructuration	1 558,6		(1 558,6)	0,0
Provisions pour litiges personnel	120,0			120,0
Provisions pour charges	**102 671,3**	**21 916,2**	**(1 568,0)**	**123 019,5**
Provisions pour retraites et assimilés	6 562,0	1 609,0	(1 568,0)	6 603,0
Provisions au titre des plans d'attribution gratuite d'actions et d'options d'achat d'actions	96 109,3	20 307,2		116 416,5
Total				

Classement au compte de résultat :

Résultat d'exploitation		21 916,2	(1 568,0)
Résultat financier		11 536,4	(9 050,8)
Résultat exceptionnel		130,0	(1 558,6)
Total			

La provision pour perte de change couvre la perte latente liée aux créances rattachées à des participations contractées avec SUEZ Groupe pour 245,7 millions de livre sterling souscrites 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
Emprunts obligataires (montant nominal)	7 704 476,2	7 306 775,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (montant nominal)	641 834,1	400 000,0
Titres super subordonnés (montant nominal)	1 600 000,0	1 600 000,0
Emprunt participatif	100,0	–
Comptes courants et emprunts avec les filiales	145 079,6	154 918,3
Emprunts	**10 091 489,9**	**9 461 694,0**
Part courue des charges d'intérêts	149 150,2	147 138,3
Autres dettes financières	**149 150,2**	**147 138,3**
Total des dettes financières		

La variation des dettes financières correspond principalement à :

- la mise en place d'un emprunt obligataire : de 500 millions d'euros sur 12 ans ;

le remboursement d'un emprunt obligataire mis en place le 22 novembre 2011 pour un montant nominal de 100 millions d'euros ;

l'augmentation de 241,8 millions d'euros de l'encours de billets de trésorerie classés en « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ».

(en milliers d'euros)		Date d'exigibilité En 2019	De 2020 à fin 2023	En 2024 et au-delà
Emprunts obligataires (montant nominal)	7 704 476,2	800 000,0	2 450 000,0	4 454 476,2
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (montant nominal)	641 834,1	641 834,1		
Titres super subordonnés (montant nominal)	1 600 000,0			1 600 000,0
Emprunt participatif	100,0	49,4	50,6	
Compte courant filiale et emprunts avec les filiales	145 079,6	145 079,6		
Autres dettes financières [a]	149 150,2	149 150,2		
Dettes financières	**10 240 640,1**	**1 736 113,3**	**2 450 050,6**	**6 054 476,2**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**13 616,1**	**13 616,1**		
Dettes fiscales et sociales	**20 214,7**	**20 214,7**		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11,1	11,1		
Charges à payer sur instruments de trésorerie	5 264,7	5 264,7		
Autres	33 830,1	33 830,1		
Autres dettes	**39 094,8**	**39 094,8**	**–**	**–**

(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)		Date d'émission	Date d'échéance	Taux
Placements publics				
(en milliers d'euros)	800 000,0	08/04/2009	08/04/2019	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]	279 476,2	02/12/2011	02/12/2030	5,375 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	08/10/2013	09/10/2023	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	03/04/2017	03/04/2025	1,000 %
(en milliers d'euros)	700 000,0	03/04/2017	03/04/2029	1,500 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	21/09/2017	21/09/2032	1,625 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	10/09/2015	10/09/2025	1,750 %
(en milliers d'euros)	500 000,0	17/09/2018	17/09/2030	1,625 %
Placements privés				
(en milliers d'euros) [c]	250 000,0	08/06/2009	08/06/2027	1,904 %
(en milliers d'euros)	100 000,0	25/03/2013	25/03/2033	3,300 %
(en milliers d'euros)	100 000,0	05/04/2013	06/04/2020	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	01/07/2030	2,250 %

(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)		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 %

Note 9 Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en monnaies étrangères au cours de change du 31 décembre 2018 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	11 308,1	
▸ Emprunts obligataires		11 153,8
▸ Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	228,3	
Total	11 536,4	11 153,8

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 2018 :

- une perte latente de 11 308,1 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 GBP. Cette perte latente a été intégralement provisionnée ;
- un gain net latent de 11 153,8 milliers d'euros lié à la variation de la livre sterling sur l'emprunt obligataire de 250 millions de GBP souscrit en 2011 ;
- une perte latente de 228,3 milliers d'euros lié à la variation du dollar américain sur les billets de trésorerie émis en 2018.

Note 10 Prestations de services et autres produits

Les prestations de services de 82,7 millions d'euros correspondent principalement aux prestations de services facturées à SUEZ Groupe et aux facturations de redevance de la marque SUEZ.

Note 11 Reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Transferts de charges	**3 201,2**	**5 954,6**
Frais liés aux emprunts obligataires	275,2	131,8
Frais liés aux opérations de capitalisation	-	2 860,7
Frais liés aux assurances	72,1	-
Frais liés aux indemnités salariales	2 853,9	2 962,1
Reprises sur provisions pour option d'achat et actions gratuites	**-**	**26 250,3**
Reprises sur provisions pour risques de restructuration	**1 558,7**	**2 962,1**
Autres	**1 568,0**	**769,0**
Financier	**9 050,8**	**4 160,9**
Total	15 378,7	40 696,9

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 2,8 millions d'euros correspondent aux charges salariales générées dans le cadre du plan de départ volontaire décidé en 2017.

La reprise de la provision financière d'un montant de 9 millions d'euros s'explique par la reprise de provision pour perte de change constituée en 2017 pour 9 millions d'euros sur l'emprunt obligataire de 250 millions de GBP.

Note 12 Résultat financier

(en milliers d'euros)		31 décembre 2017
Dividendes reçus	511 647,6	486 143,2
Intérêts sur créances rattachées à des participations	56 640,3	51 871,1
Intérêts sur comptes courants	7 401,4	4 494,8
Intérêts sur instruments de trésorerie	40 455,4	40 560,8
Autres charges et produits assimilés	(258 172,4)	(251 272,4)
Résultat de change	385,3	35,7
Dotations et reprises de provisions à caractère financier	(17 317,9)	(10 752,6)

Les 511,6 millions d'euros de dividendes reçus en 2018 correspondent aux dividendes versés par :

- SUEZ Groupe pour 42 millions d'euros au titre du solde de distribution 2017, 224,7 millions d'euros au titre de l'acompte 2018, 230,3 millions d'euros au titre d'un dividende exceptionnel 2018 ;
- Acea pour 14,6 millions d'euros au titre de 2017.

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 - 17,3 millions d'euros correspondent :

à la provision pour perte de change d'un montant de - 11,3 millions d'euros sur l'emprunt en GBP ;

à la provision pour perte de change d'un montant de - 0,2 million d'euros sur les billets de trésorerie en USD ;

aux amortissements des primes d'émission liées aux emprunts obligataires pour - 6,2 millions d'euros ;

à la provision pour dépréciation des actions propres pour - 8,6 millions d'euros ;

à la reprise de provision pour perte de change dotée en 2017 pour un montant de 9,0 millions d'euros sur l'emprunt en GBP.

Note 13 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)		31 décembre 2017
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	(112,2)	53 067,1
Charges exceptionnelles de restructuration	(2 853,9)	(2 962,1)
Dotations et reprises de provision pour restructuration	1 558,6	(1 558,7)
Dotations et reprises de provision diverses	(130,0)	–
Résultat de cessions d'actions propres	(103,7)	503,0
Autres	(179,2)	–

La reprise de provisions pour restructuration correspond à la reprise de la provision dotée dans le cadre du plan de départ volontaire décidé en 2017. Les départs effectués sur 2018 se sont traduits par des coûts de 2,8 millions d'euros figurant en charges exceptionnelles de restructuration.

Le résultat exceptionnel sur opérations de gestion 2017 de 53 millions d'euros correspondait au remboursement par l'État de la contribution de 3 % sur les distributions acquittées de 2013 à 2017, intérêts de retard compris.

Note 14 Impôts sur les sociétés et intégration fiscale

(en milliers d'euros)		31 décembre 2017
Gain / (perte) d'intégration fiscale de l'exercice	70 935,2	40 854,5
Régularisation du gain / (perte) sur exercice antérieur	(2 872,2)	(2 060,7)
Contribution additionnelle sur la distribution de dividendes	–	(10 998,4)
Impôt sur les Sociétés et Taxes additionnelles	(362,4)	1 023,8
Produit (charge) d'impôt sur les sociétés de l'exercice		

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
Reports déficitaires (bases) (1)	**453 777,0**	**363 390,0**
Frais d'émission des titres super subordonnés	4 571,0	5 860,0
Accroissement de la dette future d'impôt (bases) (2)	**4 571,0**	**5 860,0**
Provisions pour risques et charges non déductibles	9 054,0	6 682,0
Autres provisions non déductibles	937,0	538,0
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	**9 991,0**	**7 220,0**
Différence valeur comptable/fiscale des VMP	9 068,0	453,0
Autres		
Allègements de la dette future d'impôt (bases) (3)	**19 059,0**	**7 673,0**
Total : (1)-(2)+(3)		

La somme de ces différences temporelles s'élève à 468,2 millions d'euros représentant une créance nette théorique d'impôt de 161,2 millions d'euros calculée sur la base du taux d'impôt applicable en France au 31 décembre 2018 (34,43 %).

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.

(en milliers d'euros)	À un an au plus	De deux à cinq ans				Juste valeur des dérivés au 31 décembre 2018	Notionnel au 31 décembre 2017
***Swap* de taux d'intérêt**							
▸ Payeur taux fixe/receveur taux variable	350 000,0	600 000,0	900 000,0	150 000,0	2 000 000,0	72 105,9	1 600 000,0
▸ Payeur taux variable/receveur taux fixe	50 000,0				50 000,0	(484,7)	350 000,0
Total	400 000,0	600 000,0					

La juste valeur de 71,6 millions d'euros représente la valeur de marché des dérivés en place au 31 décembre 2018.

Autres engagements donnés à caractère financier

(en milliers d'euros)		Échéance		
		À fin 2019	De 2020 à 2023	2024 et au-delà
Engagements de financement				
Garanties, cautions et avals donnés aux filiales	11 213,0			11 213,0
Total	11 213,0			11 213,0

Engagements reçus à caractère financier

(en milliers d'euros)		Échéance		
		À fin 2019	De 2020 à 2023	2024 et au-delà
Facilités de crédit obtenues et non utilisées	1 805 000,0		1 805 000,0	
Total	1 805 000,0		1 805 000,0	

Engagements donnés à caractère opérationnel

(en milliers d'euros)		Échéance		
		À fin 2019	De 2020 à 2023	2024 et au-delà
Engagements opérationnels				
Garanties, cautions et avals donnés aux filiales	10 789,0		8 000,0	2 789,0
Total	10 789,0		8 000,0	2 789,0

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 2017	Coûts des services rendus de la période	31 décembre 2018
Retraites[a]	6 562,0	41,0	6 603,0
Total	6 562,0	41,0	6 603,0

(a) Pension de retraite et indemnités de départ 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 2018 à 6,6 millions d'euros.

Note 17 Effectifs

Les effectifs au 31 décembre 2018 se décomposent comme suit :

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Exécution	13	11
Maîtrise	17	18
Cadres	146	134
Total	176	163

Note 18 Éléments relatifs aux entreprises liées

(en milliers d'euros)	Entreprises liées
Titres de participation	8 857 390,3
Créances rattachées à des participations	7 778 750,2
Créances clients et comptes rattachés	38 279,5
Comptes courants créditeurs	145 079,6
Comptes courants débiteurs	765 879,6
Fournisseurs et comptes rattachés	462,9
Intérêts sur créances rattachées à des participations	56 640,3
Intérêts sur comptes courants débiteurs	7 401,4

Les éléments présentés ci-dessus correspondent exclusivement 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 2018	Valeur comptable des titres détenus au 31 décembre 2018 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	3 371 215	25 545	100 %	8 857 390	-	139 998	338 880	déc-18	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	173 376	10,85 %	303 391	-	180 937	226 579	déc-17	EUR
B – Renseignements concernant les autres filiales ou participations									
1. Filiales									
Néant									
2. Participations									
Néant									

En ce qui concerne ACEA S.P.A, compte tenu de la non disponibilité des chiffres pour l'exercice 2018, les informations indiquées concernent l'exercice 2017.

Le montant brut des rémunérations versées en 2018 au Directeur Général s'élève à 1 541,7 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.

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes au 31 décembre 2018.

Résultat et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices

	2017	2016	2015	2014
Capital en fin d'exercice				
Capital social *(en euros)*	2 485 450 316	2 493 450 316	2 257 604 984	2 170 573 872	2 160 935 316
Nombre d'actions émises	621 362 579	623 362 579	564 401 246	542 643 468	540 233 829
Opérations et résultat de l'exercice *(en milliers d'euros)*				
Prestations de services hors taxes	82 724,6	73 015,7	70 608,0	36 065,4	8 832,3
Résultat avant impôt, participation des salariés, amortissement et provisions	367 790,7	399 093,2	373 041,6	192 161,0	431 808,5
Participation des salariés	(832,0)	(491,5)	(1 043,4)	(588,4)	
Impôt sur les sociétés	67 700,6	28 819,2	76 996,6	56 729,0	61 236,0
Résultat net	386 840,8	392 692,9	462 534,3	208 402,0	429 077,3
Montant des bénéfices distribués[a]	401 920,8	366 612,8	352 647,0	350 324,3	329 336,0
Résultat par action *(en euros)*				
Résultat après impôt, participation des salariés avant amortissement et provisions	0,70	0,69	0,80	0,46	0,91
Résultat net	0,62	0,63	0,82	0,38	0,79
Dividende versé par action	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Personnel					
Effectif moyen pendant l'exercice	176	163	152	142	32
Montant de la masse salariale *(en milliers d'euros)*	21 542,3	23 128,9	16 650,2	18 691,7	7 268,5
Montant versé au titre des avantages sociaux (cotisations versées à la sécurité sociale et aux régimes de retraites,...) *(en milliers d'euros)*	10 596,4	9 655,8	7 164,1	9 106,0	14 053,0

(a) Hors actions auto détenues.

Actif réalisable et disponible et passif exigible à moins d'un an

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2017
Actif réalisable	
Actif immobilisé	**30 098,6**	**29 938,4**
Créances rattachées à des participations	866,4	3 214,4
Autres immobilisations financières	29 232,2	26 724,0
Actif circulant	**943 390,2**	**3 475 287,7**
Créances clients et comptes rattachés	36 398,2	96 386,5
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	26,6	19,0
Autres créances, y compris instruments de trésorerie	906 965,4	3 378 882,2
Disponibilités / Valeurs mobilières de placement	**850 620,6**	**915 091,4**
Total Actif réalisable		
Passif exigible		
Dettes financières	**1 736 113,3**	**802 056,6**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 441 834,1	500 000,0
Emprunts et dettes financières diverses[a]	294 279,2	302 056,6
Dettes d'exploitation	**72 936,7**	**74 463,1**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 616,1	17 523,2
Dettes fiscales et sociales	20 214,7	14 540,0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11,1	11,9
Dettes diverses, y compris instruments de trésorerie	39 094,8	42 388,1
Total Passif exigible		
Actif réalisable – Passif exigible		

(a) Dont soldes créditeurs de banque.

Délai de paiement des fournisseurs et des clients (art. 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					103					243
Montant total des factures concernées TTC	295,2	979,7	0,0	0,0	1 274,9	6 180,5	9 802,8	0,0	10 323,2	26 306,4
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,7 %	2,3 %	0,0 %	0,0 %	2,9 %					
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						6,2 %	9,9 %	0,0 %	10,4 %	26,5 %
(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 2018, 98 % 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 2018, 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 2018 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 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 2018, les titres de participation s'élèvent en valeur brute et nette à M€ 9 161 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 M€ 7 779 et concernent uniquement SUEZ Groupe. Comme indiqué dans la Note « Règles et méthodes comptables – immobilisations financières – Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels, la valeur comptable des titres de participation, pour 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 aux 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 SUEZ et du jugement nécessaire à l'appréciation de la valeur d'utilité des titres.

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 ;
- examiner l'exactitude arithmétique des valeurs d'utilité retenues par la société SUEZ ;
- 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 4414 du Code de commerce.

Informations sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le Rapport du Conseil d'Administration sur le 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 à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

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 2018, le cabinet MAZARS était dans la onzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la douzième année (dont onze années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

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.

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 au Comité d'Audit un rapport 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 26 février 2019

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Achour Messas | Dominique Muller | 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 2018 de verser un dividende unitaire de 0,65 euro par action, soit un montant total de 401,6 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 2019.

20.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage

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 2018. 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.

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 2018 s'élève à 79,9 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 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

(1) Sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2018.

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. Ce recours a été rejeté en décembre 2018, rendant la décision du CIRDI définitive.

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.

20.7 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 25 « Événements postérieurs à la clôture » du présent Document de Référence.

21 informations complémentaires

21.1 Renseignements de caractère général concernant le capital **392**

21.1.1 Montant du capital social au 31 décembre 2018 392
21.1.2 Titres non représentatifs du capital 392
21.1.3 Actions détenues par la Société ou pour son compte propre 392
21.1.4 Autres titres donnant accès au capital 394
21.1.5 Autorisations et délégations de compétences conférées par l'Assemblée Générale 394
21.1.6 Options ou accords portant sur le capital de la Société 394
21.1.7 Historique du capital social 395

21.2 Actes constitutifs et statuts **395**

21.2.1 Objet social 395
21.2.2 Stipulations relatives aux organes d'administration et de direction 396
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 398
21.2.4 Modalités de modification des droits des actionnaires 398
21.2.5 Assemblées Générales d'actionnaires 398
21.2.6 Stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société 399
21.2.7 Franchissement de seuils statutaires 399
21.2.8 Stipulations particulières régissant les modifications du capital 399

21.1 Renseignements de caractère général concernant le capital

À la date du 31 décembre 2018, 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.

À la date du 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.

Les actions de la Société sont entièrement souscrites, intégralement libérées et toutes de même catégorie.

Aucun.

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.

L'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 a, dans le cadre de sa 16e résolution, (i) mis fin, pour la partie non utilisée, à l'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 dans sa 10e 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 ; ou

annuler ultérieurement, 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 ; ou

l'attribution ou la 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 ; 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 des 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.

Le Conseil d'Administration du 17 mai 2018 a subdélégué le pouvoir de mettre en œuvre cette autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 au Directeur Général, conformément aux objectifs autorisés par la 16e résolution de ladite Assemblée Générale.

OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2018 ET BILAN DES ACTIONS AUTODÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2018

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 pour l'animation du marché de l'action SUEZ. En application de ce contrat de liquidité, la Société a acquis, au cours de l'exercice 2018, 4 993 459 actions pour une valeur totale de 61 819 004 euros (soit une valeur unitaire moyenne de 12,38 euros) et a cédé 5 125 959 actions pour une valeur totale de 64 404 645 euros (soit une valeur unitaire moyenne de 12,56 euros). Au 31 décembre 2018, les moyens suivants figurent ainsi au contrat de liquidité : 267 500 actions et 29 214 099 euros. Il est précisé que le contrat de liquidité prévoit des stipulations conduisant à sa suspension ou sa cessation dans le cas déjà prévu par l'article 5 de la décision AMF n° 2018-01 (suspension en cas d'offre publique) et en cas d'opération sur titres affectant les titres de la Société. À la date du présent document, la plateforme de négociation utilisée dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité est Euronext Paris.

Hors contrat de liquidité :

- la Société a procédé à la réaffectation de 2 000 000 de titres de l'objectif d'attribution à des salariés et mandataires sociaux à l'objectif d'annulation puis a annulé ces 2 000 000 de titres le 28 février 2018 ;
- la Société a acquis 600 000 actions propres (soit 0,1 % du capital social de la Société), pour une valeur unitaire moyenne de 12,42 euros ;
- la Société a également livré 463 actions autodétenues à des salariés du Groupe, au titre du plan d'options d'achat d'actions mis en place en 2010 et du plan d'attribution gratuite d'actions.

Bilan au 31 décembre 2018

Nombre d'actions	
Achetées	5 593 459 (a)
Vendues	5 125 959 (b)
Transférées	463 (c)
Annulées	2 000 000
Cours moyen *(en euros)*	
Achat	12,38
Vente	12,56
Nombre de titres détenus en portefeuille	3 534 950
Pourcentage du capital autodétenu	0,57 %
Valeur du portefeuille (d) *(en euros)*	51 820 362

(a) 4 993 459 actions ont été achetées dans le cadre du contrat de liquidité et 600 000 actions l'ont été hors contrat de liquidité au cours de l'exercice 2018.
(b) La totalité des actions vendues au cours de l'exercice 2018 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 de plans d'attribution gratuite d'actions et d'un plan d'option d'achat d'actions.
(d) Valeur évaluée au cours d'achat.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 3 534 950 actions (dont 267 500 dans le cadre du contrat de liquidité et 3 267 450 au titre de l'objectif d'attribution à des salariés et mandataires sociaux), soit 0,57 % du capital de la Société, pour une valeur de marché (cours spot du 31 décembre 2018) de 40,76 millions d'euros et une valeur d'acquisition de 51,82 millions d'euros.

OPÉRATIONS RÉALISÉES ENTRE LE 1ER JANVIER ET LE 18 FÉVRIER 2019

Entre le 1er janvier 2019 et le 18 février 2019, la Société a acquis 131 468 de ses propres actions au titre du seul contrat de liquidité pour une valeur de 1 469 315 euros (soit une valeur unitaire moyenne de 11,176 euros). Sur la même période, la Société a cédé 43 968 de ses propres actions au titre du seul contrat de liquidité, pour une valeur de cession globale de 500 391 euros (soit une valeur unitaire moyenne de 11,381 euros) et n'a livré aucune action propre dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions. Le 18 février 2019, la Société détenait 0,58 % de son capital, soit 3 622 450 actions (dont 355 000 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 267 450 actions détenues au titre de l'objectif d'attribution à des salariés et mandataires sociaux).

DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 14 MAI 2019

Le présent descriptif du programme a pour objet, en application des articles 241-1 à 241-3 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 14 mai 2019.

21.1.3.1 Répartition par objectifs des titres de capital détenus au 18 février 2019

Le 18 février 2019, la Société détenait 0,58 % de son capital, soit 3 622 450 actions, dont 3 267 450 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 355 000 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 SUEZ (code ISIN : FR0010613471) ;
- 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 31 décembre 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 ; 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 du 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

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 1 553 406 425 euros, calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2018 constitué de 621 362 579 actions.

Le programme de rachat pourra être mis en œuvre, conformément à la résolution proposée à l'Assemblée Générale du 14 mai 2019, pendant une durée de 18 mois à compter de la date de la tenue de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 14 novembre 2020.

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.

Se reporter au chapitre 16.4 du présent Document de Référence

Néant.

21.1.7 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)*
23 mars 2016	Augmentation de capital par voie d'apport en nature [a]	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 [b]	2 177 604 984	223 390 971	20 000 000	4	564 401 246	2 257 604 984
19 janvier 2017	Augmentation de capital [c]	2 257 604 984	N/A	1 176 328	4	565 577 574	2 262 310 296
28 mars 2017	Augmentation de capital [d]	2 262 310 296	N/A	338 621	4	565 916 195	2 263 664 780
24 mai 2017	Augmentation de capital [e]	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 [f]	2 453 538 196	81 087 880	9 978 030	4	623 362 579	2 493 450 316
28 février 2018	Réduction de capital [g]	2 493 450 316	22 042 096,47	2 000 000	4	621 362 579	2 485 450 316

(a) 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).
(b) 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).
(c) 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.
(d) 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.
(e) 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.
(f) 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 ».
(g) 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 ;

de manière accessoire, la production, la distribution, le transport, l'utilisation, la gestion et le développement de l'énergie sous toutes ses formes ;

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 ;

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 ;

l'obtention, l'achat, la cession et l'exploitation de tous brevets, marques, modèles ou licences de brevets et tous procédés ;

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 ;

- 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
- 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

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

Néant.

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.

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 pe... ou empêcher un ...

Les statuts ne contiennent pas de stipulations susceptibles de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

21.2.7 Franchissement ...

...

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

INSCRIPTION ...

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.

...

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.

...

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 L. 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 pour ... les modifications ...

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 2016, 2017 et 2018, 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 (https://www.suez.com, rubrique finance, analystes et investisseurs, informations réglementées.)

RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Monsieur Jean-Marc Boursier
Directeur Général Adjoint Groupe en charge des Finances
et des activités de Recyclage et Valorisation 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 Recyclage et Valorisation en Europe du Nord

Mathilde Rodié
Directrice 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

Présentation des résultats annuels : le 27 février 2019
Assemblée Générale Annuelle : le 14 mai 2019
Résultats du premier semestre 2019 : le 26 juillet 2019

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 26 du chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

26 assemblée générale mixte du 14 mai 2019

26.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019 **410**

26.2 Rapport du Conseil d'Administration **411**

Présentation des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 411
Présentation des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 421

26.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés **424**

26.4 Rapport des Commissaires aux comptes **427**

26.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital (18e résolution) 427
26.4.2 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 (19e résolution) 428
26.4.3 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 (20e résolution) 429
26.4.4 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 (21e résolution) 430

26.5 Texte des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019 **431**

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 431
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 435

26.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018
- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et fixation du dividende
- Renouvellement de Madame Isabelle Kocher en qualité d'administrateur
- Renouvellement de Madame Anne Lauvergeon en qualité d'administrateur
- Renouvellement de Monsieur Nicolas Bazire en qualité d'administrateur
- Nomination de Monsieur Bertrand Camus en qualité d'administrateur
- Nomination de Madame Martha J. Crawford en qualité d'administrateur
- Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration
- Vote sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Gérard Mestrallet, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019
- Vote sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Jean-Louis Chaussade, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 14 mai 2019 au 31 décembre 2019
- Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général
- Vote sur la politique de rémunération du Directeur Général, Monsieur Jean-Louis Chaussade, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019
- Vote sur la politique de rémunération du Directeur Général, Monsieur Bertrand Camus, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 14 mai 2019 au 31 décembre 2019
- Approbation d'engagements réglementés pris au bénéfice de Monsieur Bertrand Camus, Directeur Général, en matière d'indemnité de fin de mandat et en contrepartie d'un engagement de non-concurrence
- Approbation d'engagements réglementés pris au bénéfice de Monsieur Bertrand Camus, Directeur Général, en matière de retraite supplémentaire à cotisations définies et relatifs au maintien des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de SUEZ
- 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

- 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
- 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
- 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 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
- 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
- Pouvoirs pour formalités

26.2 Rapport du Conseil d'Administration

Vingt-deux résolutions sont soumises à votre approbation. Dix-sept résolutions relèvent de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire et cinq résolutions relèvent de celle de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire

(PREMIÈRE ET NEUVIÈME RÉSOLUTIONS)

Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes.

Ces comptes sociaux font ressortir un bénéfice net comptable de 386 840 767,26 euros.

Il est en outre demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, qui font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 334,9 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes.

(TROISIÈME RÉSOLUTION)

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et dividende

Le bénéfice distribuable au 31 décembre 2018 s'élève à 473 605 477,75 euros et est constitué du résultat de l'exercice 2018 de 386 840 767,26 euros, auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur de 86 764 710,49 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 2018 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 31 décembre 2018) de 403 885 676,35 euros.

Le Conseil d'Administration décide d'affecter le bénéfice distribuable de 473 605 477,75 euros de la manière suivante :

Dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2018	403 885 676,35 euros
Report à nouveau	69 719 801,40 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 20 mai 2019 et sera mis en paiement le 22 mai 2019.

Composition du Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice 2018, le Comité des Nominations et de la Gouvernance a mené le processus de succession de Monsieur Gérard Mestrallet, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, et de Monsieur Jean-Louis Chaussade, en sa qualité de Directeur Général, dont les mandats respectifs arrivent à leur terme à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019. À l'issue de ce processus de sélection, le Conseil d'Administration a ainsi décidé de nommer Monsieur Jean-Louis Chaussade comme Président du Conseil d'Administration à compter du 14 mai 2019 et Monsieur Bertrand Camus comme Directeur Général à compter de cette même date, sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

En outre, il est rappelé que les mandats d'administrateurs de Mesdames Valérie Bernis, Isabelle Kocher et Anne Lauvergeon et de Messieurs Nicolas Bazire et Lorenz d'Este arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

Madame Valérie Bernis et Monsieur Lorenz d'Este n'ayant pas sollicité le renouvellement de leur mandat d'administrateur, le Conseil d'Administration a ainsi décidé de proposer à l'Assemblée Générale, dans le cadre des 4e à 8e résolutions, de :

- renouveler, 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 2022, le mandat d'administrateur de Madame Isabelle Kocher (4e résolution).

  Le Conseil a notamment apprécié les contributions de Madame Isabelle Kocher à ses travaux et aux travaux du Comité Stratégique, dont elle est membre, et a estimé que son renouvellement était dans l'intérêt du Conseil et de la Société au regard notamment de son expertise et de ses compétences. Madame Isabelle Kocher apporte ainsi son expertise en tant que Directrice Générale d'ENGIE, groupe industriel mondial de l'énergie et des services et actionnaire de référence de la Société. Madame Isabelle Kocher a également une connaissance approfondie des métiers de SUEZ, acquise durant ses différentes expériences au sein du Groupe.

  Le Conseil a en outre examiné son assiduité aux réunions du Conseil et du Comité Stratégique qui s'est établie globalement à 88 % en 2018, démontrant son implication dans les travaux du Conseil et du Comité Stratégique ;

- renouveler, 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 2022, le mandat d'administrateur de Madame Anne Lauvergeon (5e résolution).

Le Conseil a en effet constaté que l'expérience et l'expertise de Madame Anne Lauvergeon lui permettaient de contribuer de manière significative aux travaux du Conseil et des Comités. Le Conseil a également tout particulièrement noté sa grande implication tout au long de l'exercice 2018, au cours duquel elle a participé à 26 réunions du Conseil, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, qu'elle préside, et du Comité des Rémunérations, dont elle est membre. Madame Anne Lauvergeon a eu un taux global de participation de 96 %. Elle a ainsi eu un rôle essentiel dans le processus de succession du Directeur Général mené en 2018.

Enfin, le Conseil s'est assuré que Madame Anne Lauvergeon continue de répondre à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF ;

renouveler, 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 2022, le mandat d'administrateur de Monsieur Nicolas Bazire (6e résolution).

Le Conseil d'Administration a en effet considéré que le renouvellement de Monsieur Nicolas Bazire était dans l'intérêt de la Société au regard notamment de sa contribution importante depuis l'introduction en bourse de la Société aux travaux du Conseil et des Comités auxquels il participe (Comité d'Audit et des Comptes, Comité Stratégique et Comité des Nominations et de la Gouvernance) et de sa connaissance approfondie des activités du Groupe et des marchés sur lequel il opère ainsi que des enjeux auxquels il doit faire face, acquise durant l'exercice de son mandat. Au cours de l'exercice 2018, qui a été marqué par une activité particulièrement intense en raison du processus de succession des dirigeants mandataires sociaux, il a ainsi participé à 27 réunions du Conseil et de ses Comités, avec un taux global de participation de 84 %.

Le Conseil a constaté qu'à compter de l'Assemblée Générale 2020, Monsieur Nicolas Bazire ne répondra plus au critère d'indépendance lié à l'ancienneté en qualité d'administrateur puisqu'il sera alors administrateur de la Société depuis 12 ans. Dans ce contexte, Monsieur Nicolas Bazire, ainsi que Monsieur Guillaume Pepy, se sont donc engagés à démissionner au moment où ils perdront leur qualité d'indépendant.

Les biographies complètes et informations relatives aux administrateurs dont le renouvellement est proposé figurent dans l'Avis de Convocation 2019 ainsi qu'au Chapitre 14 du présent Document de Référence.

nommer Monsieur Bertrand Camus en qualité d'administrateur, 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 2022 (7e résolution).

Sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, Monsieur Bertrand Camus a été nommé Directeur Général à l'unanimité par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 20 décembre 2018, avec prise d'effet au 14 mai 2019, date à laquelle le mandat de Monsieur Jean-Louis Chaussade prendra fin, sous réserve de sa nomination comme administrateur par l'Assemblée Générale, conformément aux dispositions statutaires de la Société.

Le Conseil a souhaité privilégier un dirigeant issu du Groupe pour conduire SUEZ dans les prochaines étapes de son développement et a considéré que la longue expérience opérationnelle de Monsieur Bertrand Camus au sein du Groupe, après avoir dirigé successivement les activités nord-américaines, puis l'activité Eau en France et enfin, les zones Afrique, Moyen-Orient et Asie-Pacifique en qualité de Directeur Général Adjoint, conjuguée à sa très bonne connaissance des métiers de l'environnement, sont des atouts forts pour accélérer la stratégie du Groupe et conduire sa transformation ;

nommer Madame Martha J. Crawford, en qualité d'administrateur, 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 2022 (8e résolution).

Le Conseil d'Administration a retenu la candidature de Madame Martha J. Crawford, celle-ci répondant à tous les critères de la politique de diversité mise en place par le Conseil d'Administration. En effet, la nomination de Madame Martha J. Crawford permettrait :

- de maintenir la représentativité des femmes au sein du Conseil,
- de renforcer les compétences du Conseil d'Administration en matière d'innovation et de Recherche et Développement ; il s'agissait d'ailleurs d'un axe de renforcement majeur qui avait été identifié par les administrateurs de SUEZ lors des récentes auto-évaluations du Conseil. Madame Martha J. Crawford a en effet occupé différentes fonctions exécutives en matière de R&D au sein de grands groupes tels que L'Oréal, Air Liquide et AREVA. Elle a également travaillé au sein de l'OCDE en tant qu'experte en matière de performance environnementale. Madame Martha J. Crawford enseigne actuellement à la Harvard Business School, notamment sur les questions de Responsabilité Sociale et Environnementale,
- de poursuivre l'internationalisation de la composition du Conseil, Madame Martha J. Crawford ayant la double nationalité franco-américaine, le Conseil ayant de plus considéré que la connaissance des marchés américains serait un atout supplémentaire du fait de la présence importante du Groupe aux États-Unis,
- de maintenir le taux d'indépendance au sein du Conseil. Le Conseil a ainsi mené les diligences nécessaires pour vérifier que Madame Martha J. Crawford ne se trouvait pas en situation de conflit d'intérêts et pourrait être qualifiée d'indépendante au regard de l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF.

Enfin, le Conseil s'est assuré que Madame Martha J. Crawford disposerait de toute la disponibilité nécessaire pour participer de manière régulière et active aux travaux du Conseil, celle-ci n'occupant qu'un seul autre mandat d'administrateur dans une société cotée (Altran Technologies).

Les biographies complètes et informations relatives aux administrateurs dont la nomination est proposée figurent dans l'Avis de Convocation 2019.

En conséquence, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des 4e à 8e résolutions soumises à son vote, le Conseil d'Administration serait composé, à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019, 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 % de ses membres (ou 7 femmes, soit 41 % de ses membres, sans prendre en compte les administrateurs nommés sur proposition des salariés, en ligne avec la proportion requise par la loi) ;

6 administrateurs de nationalité étrangère, soit 31,6 % de ses membres, 5 nationalités étrangères différentes étant représentées.

(NEUVIÈME À SEIZIÈME RÉSOLUTIONS)

Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux *(Say on Pay)*, incluant la présentation des informations sur les engagements réglementés pris au bénéfice de M. Bertrand Camus

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 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 exceptionnelle étant conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Le mandat de Directeur Général de Monsieur Jean-Louis Chaussade prend fin le 14 mai 2019. Sous réserve de sa nomination en tant qu'administrateur, le Conseil a nommé le 20 décembre 2018 Monsieur Bertrand Camus Directeur Général à compter du 14 mai 2019. La politique de rémunération applicable au Directeur Général fait donc l'objet, en 2019, de deux résolutions distinctes, d'une part, pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 et, d'autre part, pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019.

Le mandat de Président de Monsieur Gérard Mestrallet prend également fin le 14 mai 2019. Le Conseil a désigné Monsieur Jean-Louis Chaussade Président du Conseil d'Administration à compter du 14 mai 2019. La politique de rémunération applicable au Président fait donc l'objet de deux résolutions distinctes, d'une part, pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 et, d'autre part, pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019.

Compte tenu des changements de gouvernance de la Société précités, sont soumis au vote des actionnaires, par les 9e à 16e résolutions :

- les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration ;
- la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Gérard Mestrallet, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019 ;
- la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Jean-Louis Chaussade au titre de l'exercice 2019, pour la période du 14 mai 2019 au 31 décembre 2019 ;
- les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général ;
- la politique de rémunération du Directeur Général, Monsieur Jean-Louis Chaussade, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019 ;
- la politique de rémunération du Directeur Général, Monsieur Bertrand Camus, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 14 mai 2019 au 31 décembre 2019 ;
- les engagements réglementés pris par la Société en faveur de Monsieur Bertrand Camus.

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 présent Document de Référence.

1. Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration (neuvième 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 cours de l'exercice 2018, à l'exception des jetons de présence qui lui ont été attribués au titre de l'exercice 2018, pour un montant de 53 055 euros.

2. Vote sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Gérard Mestrallet, pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 (dixième 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 pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019.

Ainsi, le Président du Conseil d'Administration, dont les missions sont décrites au chapitre 16.4 du Document de Référence 2018 de la Société, 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 et 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, en fonction du taux de participation, 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 d'Administration 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.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale d'approuver la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Gérard Mestrallet, pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019, telle que décrite ci-dessus.

3. Vote sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Jean-Louis Chaussade, pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019 (onzième résolution)

Compte tenu de la prise d'effet du mandat de Président de Monsieur Jean-Louis Chaussade le 14 mai 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a défini une nouvelle politique de rémunération applicable à compter du 14 mai 2019.

Celle-ci a été adaptée en s'appuyant sur des études et analyses d'experts indépendants, afin de se rapprocher des pratiques de marché constatées au sein de sociétés comparables, ayant une structure de gouvernance dissociée. Cette politique de rémunération est composée d'une rémunération fixe brute annuelle de 250 000 euros. Le Président du Conseil d'Administration peut bénéficier également d'un véhicule de fonction.

Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de jetons de présence. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Président ne bénéficie pas d'élément de rémunération variable.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale d'approuver la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Jean-Louis Chaussade, pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019, telle que décrite ci-dessus.

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 par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 26 février 2019, dans le contexte de la nomination d'un nouveau Directeur Général à compter du 14 mai 2019. Le Conseil d'Administration a ainsi décidé qu'il convenait de distinguer la politique de rémunération applicable au Directeur Général pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 et pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019, afin de notamment prendre en compte la différence de situation personnelle entre l'actuel Directeur Général, qui a fait valoir ses droits à la retraite depuis 2014, et le futur Directeur Général.

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. La politique de rémunération du Directeur Général est par ailleurs revue par le Conseil d'Administration en cas de succession du Directeur Général. Le Conseil d'Administration mène alors une analyse globale de la situation du dirigeant concerné et se prononce 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.

1. Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général (douzième résolution)

Au titre de la 12e résolution, il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Louis Chaussade, Directeur Général :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation	Présentation
Rémunération fixe	750 000 euros	Il s'agit de la rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2018, 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 2018.
Rémunération variable annuelle	666 415 euros	Lors de sa réunion du 26 février 2019, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a arrêté la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018 de M. Jean-Louis Chaussade, qui ressort à 666 415 euros, soit 88,86 % de la part fixe de sa rémunération (contre 541 098 euros au titre de l'exercice 2017). 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 2018 sur la base du budget 2018, 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 10 %) et au TSR (pour 25 %) ; 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 mise en œuvre de la stratégie (croissance rentable, rotation d'actifs). Le versement de cette rémunération variable annuelle est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.
Rémunération variable différée	N/A	M. Jean-Louis Chaussade ne bénéficie pas d'une rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Le Conseil d'Administration a décidé, à la demande de M. Jean-Louis Chaussade, lors de sa réunion du 28 février 2018, de ne pas lui attribuer de rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2018.
	351 000 euros versés	Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 14 janvier 2015, d'attribuer à M. Jean-Louis Chaussade une rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2015 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 2018, sous réserve de l'atteinte de deux conditions de performance cumulatives : - une condition de performance interne, portant sur le Résultat Net Récurrent cumulé du Groupe sur les exercices 2015 à 2017 ; - 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 2015 au 31 décembre 2017. Ces deux conditions ayant été remplies respectivement à 104,9 % pour la condition interne et 97 % pour la condition externe, le Directeur Général s'est vu verser en 2018 un montant de 351 000 euros, soit 46,8 % du montant maximum initialement attribué.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Aucun montant versé en 2018 (Valorisation IFRS dans les comptes : 1 478 826 euros)	Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 28 février 2018, d'attribuer à M. Jean-Louis Chaussade une rémunération exceptionnelle liée à l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies, 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, 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 : - une condition de performance portant sur des critères quantifiables (pour 80 % de la pondération totale) basés sur la croissance organique de la nouvelle *business unit* WTS (20 %), son EBITDA (32 %) et son *operating cash flow* (28 %) ; - une condition de performance portant sur des critères qualitatifs (pour 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). L'atteinte de ces conditions de performance sera examinée en 2019 par le Conseil d'Administration, le versement de cette rémunération étant soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2019.
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 2018.
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.
Régimes de frais de santé	5 180 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 280 304 euros, soit 19,7 % de sa rémunération annuelle 2018 (incluant les rémunérations fixe et variable dues par la Société).

2. Vote sur la politique de rémunération du Directeur Général, Monsieur Jean-Louis Chaussade, pour la période du 1er janvier au 14 mai 2019 (treizième résolution)

Compte-tenu du terme du mandat de Directeur Général de Monsieur Jean-Louis Chaussade le 14 mai 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a défini une politique de rémunération spécifique pour cette période composée des éléments suivants :

- une **rémunération fixe annuelle** (incluant les rentes versées au titre des régimes de retraite) déterminée en fonction de l'expérience du dirigeant, de son ancienneté et des pratiques de marchés pour des fonctions comparables.

  Cette rémunération fixe est maintenue à un montant brut annuel de 750 000 euros (incluant les rentes perçues au titre du régime général de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) et du régime obligatoire AGIRC-ARRCO) et sera calculée *prorata temporis* jusqu'au 14 mai 2019.

- une **rémunération variable annuelle** qui 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.

  Pour l'exercice 2019, les critères de performance retenus, qui seront appréciés par le Conseil d'Administration sur la base des comptes consolidés de la Société arrêtés au 31 décembre 2019, sont les suivants :

  des 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* (25 %) , et

  des critères qualitatifs : représentant 25 % dans la pondération globale de la part variable, et relatifs à la transition managériale et aux résultats en matière de santé et sécurité.

  Le montant de la rémunération variable annuelle attribuable pour chacun des critères quantifiables se calcule comme suit :

	Minimum	Objectif cible	Maximum	Commentaires
Critères quantifiables	Montant égal à 0 si le niveau de réalisation est inférieur à 80 % de l'objectif cible.	Montant égal à 80 % si le niveau de réalisation est de 100 % (atteinte de l'objectif cible).	Montant égal à 145 % si le niveau de réalisation est de 120 % de l'objectif cible.	Calcul linéaire entre les bornes.

  Il sera appliqué au montant déterminé en application de ces critères de performance un *prorata temporis* tenant compte de la période effective de travail de Monsieur Jean-Louis Chaussade en tant que Directeur Général au cours de l'exercice 2019.

  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 2019.

Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction et du régime collectif de couverture des frais de santé applicable aux salariés de la Société. Il ne bénéficie pas de rémunération long terme au titre de l'exercice 2019, du fait de la proximité de la fin de son mandat de Directeur Général.

3. Vote sur la politique de rémunération du Directeur Général, Monsieur Bertrand Camus, pour la période du 14 mai au 31 décembre 2019 (incluant les informations sur les engagements réglementés pris en faveur de Monsieur Bertrand Camus) (quatorzième à seizième résolutions)

Compte tenu de la prise d'effet du mandat de Directeur Général de Monsieur Bertrand Camus le 14 mai 2019 (sous réserve de sa nomination comme administrateur par l'Assemblée Générale), le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a défini une nouvelle politique de rémunération applicable à compter du 14 mai 2019. Cette politique a été adaptée afin de renforcer l'alignement entre les intérêts du Directeur Général et ceux des actionnaires, d'une part, en augmentant la part de la rémunération soumise à l'atteinte de conditions de performance (la rémunération fixe restant quant à elle à un niveau inchangé depuis 2009). Cette politique prend par ailleurs en compte la situation personnelle de l'intéressé (âge, ancienneté au sein de l'entreprise, expérience...) et s'appuie sur des études et analyses des pratiques de marché de sociétés comparables faites par des experts indépendants, afin de disposer d'une politique de rémunération compétitive, permettant à la Société de conserver ou d'attirer des dirigeants de haut niveau au sein du Groupe.

En application des principes définis ci-dessus, la rémunération du Directeur Général est composée des éléments suivants :

Indemnité de prise de fonction : conformément au Code AFEP-MEDEF, il ne peut être octroyé une indemnité de prise de fonction au Directeur Général lorsque celui-ci est choisi parmi les dirigeants déjà en fonction au sein du Groupe.

Ainsi, Monsieur Bertrand Camus ne bénéficie d'aucune indemnité consécutive à sa nomination en qualité de Directeur Général.

Contrat de travail : le Directeur Général, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, a décidé de mettre fin à son contrat de travail par démission. Cette démission prendra effet sous réserve de sa nomination comme administrateur lors de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 et de la prise d'effet consécutive de son mandat de Directeur Général.

La rupture du contrat de travail ne donne lieu au versement d'aucune indemnité.

Éléments de rémunérations liés à l'exercice pour Monsieur Bertrand Camus, Directeur Général

- Une **rémunération fixe annuelle** 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.

  Au titre de l'exercice 2019, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 26 février 2019, a, en application de ces principes, maintenu la rémunération fixe du Directeur Général à 750 000 euros (inchangée depuis 2009), montant qui sera calculé *prorata temporis* en 2019 compte tenu du fait que Monsieur Bertrand Camus débute son mandat de Directeur Général le 14 mai 2019.

- 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 150 % de la rémunération fixe annuelle (l'atteinte des objectifs fixés correspondant à l'attribution d'une part variable égale à 100 % de la rémunération fixe),
  - conditions d'attribution : elle est basée sur l'atteinte d'objectifs diversifiés et exigeants, précis et préétablis, permettant une analyse complète de la performance, alignée avec les enjeux et la stratégie de l'entreprise et les intérêts des actionnaires, d'une part, de nature quantifiable (pour 75 %), qui sont des critères de nature financière, fixés en cohérence avec les objectifs et prévisions communiqués au marché par le Groupe, dont le niveau est identifiable par le public, ou liés aux engagements de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe et, d'autre part, de nature qualitative (pour 25 %) au cours d'un exercice.

  Le montant de la rémunération variable annuelle attribuable pour chacun des critères quantifiables se calcule comme suit, le seuil de déclenchement étant porté de 80 % à 85 % de l'objectif cible :

	Minimum	Objectif cible	Maximum	Commentaires
Critères quantifiables	Montant égal à 0 si le niveau de réalisation est inférieur à 85 % de l'objectif cible.	Montant égal à 100 % si le niveau de réalisation est de 100 % (atteinte de l'objectif cible).	Montant égal à 150 % si le niveau de réalisation est de 120 % de l'objectif cible.	Calcul linéaire entre les bornes.

  La nature de ces objectifs ainsi que le niveau d'atteinte attendu sont déterminés au début de l'exercice concerné.

  Au titre de l'exercice 2019, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 26 février 2019, a, en application de ces principes, décidé d'inclure un critère lié aux engagements de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe au sein des critères quantifiables, en raison du caractère stratégique de ces engagements et de la capacité du Groupe à disposer d'objectifs chiffrés préétablis sur ces sujets, et a ainsi fixé les critères de performance applicables à la rémunération variable annuelle comme suit, les critères financiers étant en ligne avec les indicateurs utilisés pour les prévisions communiquées au marché :

  - critères quantifiables, représentant 75 % dans la pondération globale de la part variable, relatifs à l'EBIT (20 %), au *free cash flow* (20 %), au chiffre d'affaires (10 %), au *Total Shareholder Return* (15 %) et aux résultats santé/sécurité du Groupe (10 %), et
  - critères qualitatifs, représentant 25 % dans la pondération globale de la part variable, concernant, d'une part, la transition managériale et, d'autre part, la proposition de la stratégie et du projet d'entreprise et la conduite de leur mise en place.

  Le niveau d'atteinte des critères de performance sera apprécié par le Conseil d'Administration qui arrêtera les comptes consolidés de SUEZ de l'exercice 2019. Il sera appliqué au montant ainsi déterminé un *prorata temporis* tenant compte de la période effective de travail de Monsieur Bertrand Camus en tant que Directeur Général.

  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 2019.

- 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 est intégralement liée à l'évolution du cours de bourse de la Société et peut prendre la forme d'unités de performance (rémunération variable en numéraire dont le montant est indexé sur le cours de l'action) ou d'attribution d'actions de performance,
  - montant : la valorisation de la rémunération variable long terme du Directeur Général ne pourra pas dépasser 50 % de la rémunération totale du Directeur Général (somme de la rémunération fixe, de la rémunération variable annuelle et de la valorisation de la rémunération variable long terme attribuée),
  - conditions de performance : cette rémunération variable long terme est intégralement soumise à l'atteinte de deux conditions de performance, appréciées sur une durée minimum de trois années 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 les derniers plans de rémunération variable long terme mis en place), 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). Une condition de performance extra-financière, liée à la politique de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe est également incluse,
  - condition de présence : l'attribution de la rémunération variable long terme est soumise à une condition de présence

d'une durée minimum de trois années. Ainsi, en cas de départ du Directeur Général avant le terme de la condition de présence, les droits liés aux plans de rémunération long terme seront perdus sauf si le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite (auquel cas, les droits sont maintenus en totalité mais restent soumis aux conditions de performance) ou s'il s'agit d'un départ contraint consécutif à un changement de contrôle ou un changement de stratégie (auquel cas, les droits sont maintenus au prorata de la durée de présence au sein du Groupe mais restent soumis aux conditions de performance),

- obligation de détention d'actions : le Directeur Général s'est engagé à conserver jusqu'à la fin de son mandat 25 % des actions de performance définitivement acquises, ou à réinvestir en actions 25 % du montant effectivement perçu au titre des unités de performance, jusqu'à ce que le nombre d'actions détenues au nominatif par le Directeur Général représente deux fois sa rémunération fixe. 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 recevrait de la Société.

Au titre de l'exercice 2019, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 26 février 2019, a décidé que l'attribution de cette rémunération variable long terme se ferait sous forme d'unités de performance (versement en numéraire en fonction de l'évolution du cours de bourse). L'attribution elle-même ainsi que les conditions de performance attachées seront décidées par le Conseil d'Administration au cours du troisième trimestre, après la prise de fonction effective du Directeur Général.

- Une **rémunération exceptionnelle :** 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 est alors intégralement soumis à l'atteinte de conditions de performance.

Depuis l'introduction en bourse de la Société en 2008, le Conseil d'Administration n'a ainsi mis en place une rémunération exceptionnelle qu'une seule fois, dans le cadre de l'acquisition de l'activité GE Water & Process Technologies réalisée en 2017. Il est par ailleurs rappelé qu'en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle.

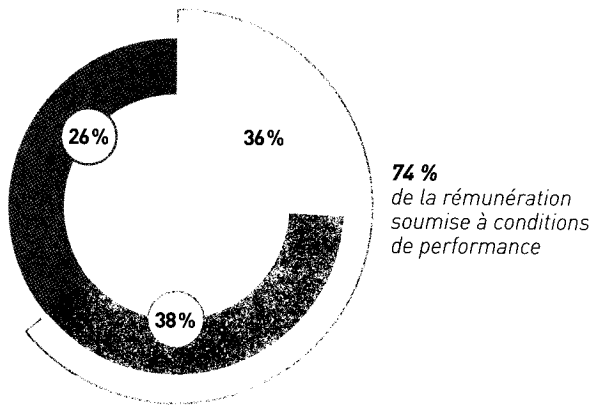
Des **avantages en nature :** le Directeur Général bénéficie de l'usage d'une voiture de fonction.

En cas d'approbation par les actionnaires de la présente politique de rémunération, il est précisé qu'en application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, les engagements pris en faveur du Directeur Général au titre des régimes collectifs de couverture des frais de santé et de prévoyance sont également soumis à l'approbation de la présente Assemblée Générale au titre de sa seizième résolution portant sur l'approbation des engagements réglementés pris au bénéfice de Monsieur Bertrand Camus et ce, sous réserve de l'approbation de la nomination de Monsieur Bertrand Camus en qualité d'administrateur au titre de la septième résolution de la présente Assemblée.

Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

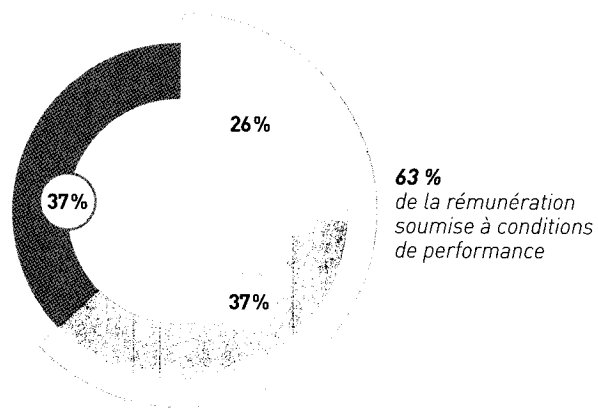
La pondération dans la rémunération totale du Directeur Général des éléments de rémunération fixe, variable annuelle et variable long terme (hors rémunération exceptionnelle), est la suivante :

Répartition en cas d'atteinte des montants maximum pour les parts variables annuelle et long terme



74 %
de la rémunération soumise à conditions de performance

Répartition en cas d'atteinte des objectifs fixés pour les parts variables annuelle et long terme



63 %
de la rémunération soumise à conditions de performance

Rémunération fixe Rémunération variable annuelle Rémunération variable long terme[a]

(a) Valorisation à la date d'attribution

Éléments liés à la rupture du contrat de travail ou postérieurs à l'exercice du mandat du Directeur Général

- Une **indemnité de départ** qui peut être octroyée en tenant compte de la situation personnelle du Directeur Général à la date de sa prise de fonction.

Ainsi, le Conseil d'Administration, ayant pris acte de la rupture du contrat de travail de Monsieur Bertrand Camus et, par conséquent, de la perte des dispositifs légaux et conventionnels existants dans ce cadre en cas de licenciement, a décidé, lors de sa réunion du 26 février 2019, d'octroyer une indemnité à Monsieur Bertrand Camus en cas de départ contraint de ses

fonctions de Directeur Général (notamment consécutivement à une révocation ou une démission liée à un changement de contrôle ou de stratégie de la Société).

Aucune indemnité ne serait due dans les cas suivants :

- si le départ intervient moins de deux ans après la prise d'effet du mandat du Directeur Général ou en cas de démission, excepté si le départ est consécutif à un changement de contrôle de la Société ou à un changement de stratégie,
- en cas de changement de fonctions à l'intérieur du groupe SUEZ,
- si le départ, quelle que soit sa forme, est consécutif à une faute lourde ou une faute grave du Directeur Général,
- si le Directeur Général a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à la date de son départ,
- en cas d'atteinte de la limite d'âge pour l'exercice du mandat de Directeur Général, ou
- en cas de décès.

Le montant de l'indemnité de départ est plafonné à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général.

Par ailleurs, l'indemnité de départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil d'Administration de la réalisation des conditions de performance, appréciées à la date de cessation du mandat de Directeur Général. Ces conditions de performance correspondent aux niveaux d'atteinte des critères de performance quantifiables fixés au début de chaque exercice par le Conseil d'Administration pour le calcul de la rémunération variable annuelle du Directeur Général.

Ainsi, si le montant moyen obtenu par le Directeur Général, en application des critères quantifiables, au titre des trois exercices précédant le départ est supérieur ou égal au montant cible de la rémunération variable annuelle, 100 % du montant de l'indemnité sera dû au Directeur Général. Si le montant moyen obtenu est, en moyenne pour les trois exercices précédant le départ, compris entre 90 % et 100 % (exclu) du montant cible, 70 % du montant de l'indemnité sera dû au Directeur Général. Si le montant moyen obtenu est, en moyenne pour les trois exercices précédant le départ, inférieur à 90 % (exclu) du montant cible, aucune indemnité ne sera due au Directeur Général. En cas de départ du Directeur Général avant la fin du 3e exercice, le respect de la condition de performance ne sera apprécié que sur un ou deux exercices en fonction de la durée d'exercice de sa fonction.

Il est précisé qu'en application des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements pris en faveur du Directeur Général au titre de l'indemnité de fin de mandat sont également soumis à l'approbation de la présente Assemblée Générale au titre de la quinzième résolution, sous réserve de l'approbation de la nomination de Monsieur Bertrand Camus en qualité d'administrateur au titre de la septième résolution de la présente Assemblée.

Un **engagement de non-concurrence** qui pourrait être mis en place avec le Directeur Général afin de protéger les intérêts légitimes de la Société en raison des fonctions exercées par le Directeur Général et des informations stratégiques et confidentielles auxquelles il a accès dans ce cadre.

Le Conseil d'Administration a ainsi décidé, lors de sa réunion du 26 février 2019, en contrepartie de l'engagement de Monsieur Bertrand Camus, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de Directeur Général, quelle que soit la cause de la cessation de ses fonctions, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe SUEZ, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général). Ainsi, dans le cas où le Conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.

L'indemnité de non-concurrence ne sera en aucun cas versée si le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite ou s'il a plus de 65 ans à la fin de son mandat de Directeur Général.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration aura la possibilité de renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence au moment du départ du Directeur Général, aucune indemnité n'étant alors due.

Il est précisé qu'en application des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements pris en faveur du Directeur Général au titre de l'indemnité de non-concurrence sont également soumis à l'approbation de la présente Assemblée Générale au titre de la quinzième résolution, sous réserve de l'approbation de la nomination de Monsieur Bertrand Camus en qualité d'administrateur au titre de la septième résolution de la présente Assemblée.

Un **régime de retraite :** le Directeur Général pourrait bénéficier d'un régime de retraite mis en place par la Société.

Monsieur Bertrand Camus bénéficie depuis 2006, au titre de son contrat de travail, d'un régime de retraite collectif à prestations définies (relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale) applicable aux salariés de la Société, dans le cadre duquel il a constitué des droits potentiels, dont le maintien est soumis à une condition d'achèvement de la carrière de l'intéressé au sein de l'entreprise. La rupture du contrat de travail de Monsieur Bertrand Camus, à laquelle il s'est engagé sous réserve de sa nomination comme administrateur par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019, aura pour conséquence la renonciation définitive au bénéfice des droits constitués dans le cadre de ce régime.

Le Conseil d'Administration a examiné le coût que constituerait le maintien du Directeur Général dans ce dispositif. À l'issue de cet examen, il a considéré que la mise en place d'un autre régime de retraite, facultatif à cotisations définies est dans l'intérêt de la Société dans la mesure où le coût de ce régime est significativement plus faible que celui du régime à prestations définies actuel, tout en restant compétitif pour le bénéficiaire.

En conséquence, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 26 février 2019 a décidé que le Directeur Général bénéficierait de ce régime de retraite à cotisations définies mis en place par la Société, à adhésion facultative, régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts, permettant de garantir au bénéficiaire une rente de retraite supplémentaire ou un capital lorsque celui-ci fait valoir ses droits à la retraite. Dans ce cadre, la Société versera un montant annuel, lié à la performance du Groupe, correspondant à 30 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle versée au Directeur Général, étant entendu que ce montant

sera versé en numéraire par la Société pour moitié à l'assureur en charge de la gestion du régime et pour l'autre moitié au Directeur Général compte-tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce nouveau régime.

Si les versements effectués par la Société au sein du régime de retraite à cotisations définies ne permettent pas d'assurer au Directeur Général un niveau de rente équivalent à celui dont il aurait bénéficié en restant bénéficiaire du régime à prestations définies (sous réserve de l'achèvement de sa carrière au sein de l'entreprise), ce changement permet au Directeur Général de constituer des droits certains et à la Société de réaliser une économie estimée à 47 % (en comparant le coût des deux régimes jusqu'à l'âge auquel le Directeur Général pourrait faire valoir ses droits à la retraite).

Il est précisé qu'en application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, les engagements pris en faveur du Directeur Général au titre de ce régime de retraite à cotisations définies sont également soumis à l'approbation de la présente Assemblée Générale au titre de la seizième résolution, sous réserve de l'approbation de la nomination de Monsieur Bertrand Camus en qualité d'administrateur au titre de la septième résolution de la présente Assemblée.

L'ensemble des engagements présentés ci-dessus liés aux régimes collectifs de couverture des frais de santé et de prévoyance applicables aux salariés de SUEZ ainsi qu'à la rupture du mandat social ou postérieur à l'exercice du mandat de Directeur Général font l'objet d'une présentation détaillée dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés qui figure au présent Chapitre du Document de Référence.

Il est par ailleurs proposé aux actionnaires dans le cadre de la seizième résolution de prendre acte de ce rapport, étant précisé qu'une seule convention réglementée antérieurement approuvée par l'Assemblée Générale, visée dans ledit rapport, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018.

(DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION)

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a, dans le cadre de sa 16e résolution, autorisé la Société à opérer sur ses propres actions, pour une durée de dix-huit mois.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 3 534 950 actions propres, soit 0,57 % du capital social. Un rapport détaillé sur l'utilisation de la délégation faite au Conseil d'Administration en 2018 figure à la section 16.4.8 du présent Document de Référence.

L'autorisation actuellement en vigueur arrivant à expiration en novembre 2019, 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 2018, 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 autorisation 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 ; 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 du 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

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-HUITIÈME RÉSOLUTION)

Réduction du capital social par voie d'annulation d'actions autodétenues par la Société

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a, dans le cadre de sa 17e résolution, autorisé le Conseil d'Administration à réduire le capital social de la Société par annulation d'actions autodétenues.

Cette autorisation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2018 par le Conseil d'Administration.

Il est proposé à l'Assemblée Générale de mettre fin à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 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 17e résolution) et ce, dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

Actionnariat salarié

Les délégations de compétence visées aux 19e et 20e résolutions ont pour objet de renouveler les délégations accordées précédemment au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, dont une partie arrivera à échéance en novembre 2019, 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 21e résolution vise en outre à renouveler l'autorisation accordée par les actionnaires le 17 mai 2018 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.

Ces trois résolutions seraient renouvelées dans des conditions identiques à celles approuvées par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Le Conseil d'Administration souhaite en effet 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 2018, les actionnaires salariés détenaient 3,73 % 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 (dix-neuvième résolution)

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a, dans sa 24e 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.

Cette délégation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2018 par le Conseil d'Administration.

Il vous est 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 restant inchangé à 50 millions d'euros, soit environ 2 % du capital social de la Société au 31 décembre 2018.

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 l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

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 (vingtième résolution)

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a, dans sa 25e 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.

Il vous est proposé de renouveler cette délégation de compétence qui n'a pas été utilisée et qui arrive à échéance en novembre 2019, 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 31 décembre 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 l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

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 :

- 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 ;
- 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 ;
- 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 19e résolution de la présente Assemblée, et ne pourrait ainsi 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-et-unième résolution)

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a, dans sa 26e 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 des articles 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 19e et/ou 20e résolutions de la présente Assemblée 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).

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 lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 dans la 28e résolution.

Durée

Il est proposé à l'Assemblée Générale de consentir la présente autorisation 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.

Résumé des délégations financières soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019

N°	Objet	Durée	Plafond	Modalités de mise en œuvre
19.	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 maximal global de 497 millions d'euros tel que défini lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 (ci-après, le « Plafond Global »)	Décote maximum : 20 %
20.	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 %
21.	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	–

(VINGT-DEUXIÈME 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 14 mai 2019.

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 bienfondé 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Avec Monsieur Bertrand Camus, en sa qualité de Directeur Général, sous condition suspensive de la prise d'effet du mandat de Directeur Général à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019

1) Indemnité de départ

Le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer une indemnité de départ en faveur du Directeur Général lors de sa séance du 26 février 2019.

Les caractéristiques de l'indemnité de départ sont les suivantes :

le montant de l'indemnité de départ : est plafonné à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général, étant entendu que si la rémunération variable annuelle 2019 est prise en compte dans le calcul, c'est la rémunération variable annuelle cible qui s'appliquera ;

l'événement déclencheur : l'indemnité de départ sera due lors de la cessation du mandat de Directeur Général si cette cessation résulte d'un départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, notamment si ce départ résulte d'un changement de contrôle (pour autant que le départ intervienne dans l'année suivant le changement de contrôle) ou de stratégie.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil d'Administration de la réalisation des conditions de performance, appréciées à la date de la cessation du mandat de Directeur Général.

Le versement de cette indemnité sera exclu dans les cas suivants :

- si le départ intervient moins de 2 ans après la prise d'effet du mandat du Directeur Général ou en cas de démission, excepté si le départ est consécutif à un changement de contrôle de la société ou à un changement de stratégie,
- en cas de changement de fonction au sein du groupe SUEZ,
- si le départ, quel que soit sa forme, est consécutif à une faute lourde ou une faute grave du Directeur Général,
- si le Directeur Général a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à la date de son départ,
- en cas d'atteinte de la limite d'âge pour l'exercice du mandat de Directeur Général, ou
- en cas de décès ;

les conditions de performance : l'indemnité de départ ne pourra être versée que sous réserve du respect de conditions de performance liées au niveau d'atteinte des critères de performance quantifiables fixés au début de chaque exercice par le Conseil d'Administration pour le calcul de la rémunération variable annuelle du Directeur Général.

Ainsi, si le montant moyen obtenu par le Directeur Général en application des critères quantifiables au titre des trois exercices précédant le départ est supérieur ou égal au montant cible de la rémunération variable annuelle, 100 % du montant de l'indemnité sera dû au Directeur Général. Si le montant moyen obtenu est, en moyenne pour les trois exercices précédant le

départ, compris entre 90 % et 100 % (exclu) du montant cible, 70 % du montant de l'indemnité sera dû au Directeur Général. Si le montant moyen obtenu est, en moyenne pour les trois exercices précédant le départ, inférieur à 90 % (exclu) du montant cible, aucune indemnité ne sera due au Directeur Général. En cas de départ du Directeur Général avant la fin du 3e exercice, le respect de la condition de performance ne sera apprécié que sur un ou deux exercices en fonction de la durée d'exercice de sa fonction.

L'approbation de cet engagement sera soumise au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société

Votre Conseil d'Administration a motivé cet engagement de la façon suivante :

L'octroi de cet engagement a été décidé par le Conseil d'Administration dans le cadre d'une revue globale de la politique de rémunération applicable au Directeur Général afin de prendre en compte sa situation personnelle (âge, expérience, ancienneté au sein du Groupe, niveau de responsabilité) et, en s'appuyant sur les pratiques et les niveaux de rémunération observés dans des sociétés cotées de taille comparable (chiffre d'affaires, nombre de salariés ou capitalisation boursière), afin de disposer d'une politique de rémunération compétitive, permettant à la Société de conserver ou d'attirer des dirigeants de haut niveau au sein du Groupe. Le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer cette indemnité après avoir pris acte de l'engagement du Directeur Général de mettre fin à son contrat de travail (sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale) et, par conséquent, de la perte des dispositifs légaux et conventionnels dont il bénéficiait en cas de licenciement.

2) Engagement de non-concurrence

Nature et objet

Lors de sa séance du 26 février 2019, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer une indemnité à Monsieur Bertrand Camus en contrepartie d'un engagement de non concurrence pris par ce dernier.

Modalités

En contrepartie de l'engagement de ne pas exercer, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de Directeur Général, quelle que soit la cause de la cessation de ses fonctions, directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du Groupe SUEZ, le Directeur Général pourrait percevoir une indemnité maximale égale à un an de rémunération (rémunérations fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.

L'indemnité de non-concurrence ne sera pas versée si le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite ou s'il a plus de 65 ans à la fin de son mandat de Directeur Général. Par ailleurs, le Conseil d'Administration aura la possibilité de renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence au moment du départ du Directeur Général, aucune indemnité n'étant alors due.

Par ailleurs, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération du Directeur Général (rémunérations fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées au Directeur Général). Ainsi, dans le cas où le Conseil d'Administration déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.

L'approbation de cet engagement sera soumise au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société

Votre Conseil d'Administration a motivé cet engagement de la façon suivante :

L'octroi de cet engagement a été décidé par le Conseil d'Administration dans le cadre d'une revue globale de la politique de rémunération applicable au Directeur Général afin de prendre en compte sa situation personnelle (âge, expérience, ancienneté au sein du Groupe, niveau de responsabilité) et, en s'appuyant sur les pratiques et les niveaux de rémunération observés dans des sociétés cotées de taille comparable (chiffre d'affaires, nombre de salariés ou capitalisation boursière), afin de disposer d'une politique de rémunération compétitive, permettant à la Société de conserver ou d'attirer des dirigeants de haut niveau au sein du Groupe.

Par ailleurs, l'octroi de cet engagement permet de protéger les intérêts légitimes de la Société en raison des fonctions exercées par le Directeur Général et des informations stratégiques et confidentielles auxquelles il a accès dans ce cadre.

3) Régime de retraite supplémentaire (article 82)

Le Conseil d'Administration, en date du 26 février 2019, a décidé que le Directeur Général bénéficiera d'un régime de retraite à cotisations définies mis en place par la Société, à adhésion facultative, régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts, permettant de garantir au bénéficiaire une rente de retraite supplémentaire ou un capital lorsque celui-ci fait valoir ses droits à la retraite.

La Société versera un montant annuel, lié à la performance du Groupe, correspondant à 30 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle versée au Directeur Général, étant entendu que ce montant sera versé en numéraire par la Société pour moitié à l'assureur en charge de la gestion du régime et pour l'autre moitié au Directeur Général compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce nouveau régime.

L'approbation de cet engagement sera soumise au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société

Votre Conseil d'Administration a motivé cet engagement de la façon suivante :

L'octroi de cet engagement a été décidé par le Conseil d'Administration dans le cadre d'une revue globale de la politique de rémunération applicable au Directeur Général afin de prendre en compte sa situation personnelle (âge, expérience, ancienneté au sein du Groupe, niveau de responsabilité) et, en s'appuyant sur les pratiques et les niveaux de rémunération observés dans des sociétés cotées de taille comparable (chiffre d'affaires, nombre de salariés ou capitalisation boursière), afin de disposer d'une politique de rémunération compétitive, permettant à la Société de conserver ou d'attirer des dirigeants de haut niveau au sein du Groupe.

Par ailleurs, la mise en place de ce régime de retraite est dans l'intérêt de la Société dans la mesure où le coût de ce régime, dans

les conditions définies ci-dessus, est significativement plus faible que celui du régime à prestations définies actuel, tout en restant compétitif pour le bénéficiaire, qui, en mettant fin à son contrat de travail, a renoncé définitivement aux droits constitués dans le cadre du régime de retraite collectif à prestations définies.

4) Avantages en nature – frais de santé et de prévoyance

Le Conseil d'Administration lors de sa séance du 26 février 2019 a décidé de continuer à faire bénéficier le Directeur Général des régimes collectifs de couverture des frais de santé et de prévoyance applicables aux salariés de SUEZ, régimes dont Monsieur Bertrand Camus est à ce jour bénéficiaire au titre de son contrat de travail.

L'approbation de cet engagement sera soumise au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

Votre Conseil d'Administration a motivé cet engagement de la façon suivante :

L'octroi de cet engagement a été décidé par le Conseil d'Administration dans le cadre d'une revue globale de la politique de rémunération applicable au Directeur Général afin de prendre en compte sa situation personnelle (âge, expérience, ancienneté au sein du Groupe, niveau de responsabilité) et, en s'appuyant sur les pratiques et les niveaux de rémunération observés dans des sociétés cotées de taille comparable (chiffre d'affaires, nombre de salariés ou capitalisation boursière), afin de disposer d'une politique de rémunération compétitive, permettant à la Société de conserver ou d'attirer des dirigeants de haut niveau au sein du Groupe.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

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

M. Jean-Louis Chaussade, administrateur de la société Criteria Caixa et Directeur Général et administrateur de votre Société.

« Master Agreement » conclu entre AGBAR, Criteria Caixa et votre Société.

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 298 574 millions d'euros, 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., détenue, au moment de la conclusion de la convention, 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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 20 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

Achour Messas — Dominique Muller — Jean-Pierre Letartre — Stéphane Pédron

26.4 Rapport des Commissaires aux comptes

26.4.1 Rapport des Commissaires sur la réduction du capital

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 pouvoirs 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, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, 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 15 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Achour Messas — Dominique Muller

Jean-Pierre Letartre — Stéphane Pédron

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 l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société 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 millions d'euros et s'imputera sur le plafond nominal global de 497 millions d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018.

Le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis s'imputera sur le plafond nominal global de 3 milliards d'euros visé à la vingt-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018.

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 15 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

Achour Messas — Dominique Muller — Jean-Pierre Letartre — Stéphane Pédron

26.4.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur la proposition de délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de bénéficiaires définis dans le cadre des plans d'actionnariat du groupe SUEZ avec suppression du droit préférentiel de souscription (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 la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider d'une émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, 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. Le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 12 millions d'euros et s'imputera sur le plafond nominal global de 497 millions d'euros fixé à la vingt-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018.

Le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis s'imputera sur le plafond nominal global de 3 milliards d'euros visé 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 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 15 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

Achour Messas — Dominique Muller — Jean-Pierre Letartre — Stéphane Pédron

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 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 du capital qui leur est réservée, effectuée en application des dix-neuvième et/ou vingtième 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 votre société tel que constaté au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration, et le montant nominal maximal des augmentations du capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond nominal global des augmentations du capital de 497 millions d'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 15 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

Achour Messas Dominique Muller Jean-Pierre Letartre Stéphane Pédron

26.5 Texte des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019

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 2018)

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 2018, 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 386 840 767,26 euros.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, lequel s'est élevé à 11 500 euros au cours de l'exercice écoulé, étant précisé qu'il n'y a pas eu d'impôt supporté à raison desdites dépenses et charges.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

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 2018, 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 2018 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 2018 :

- constate que le bénéfice distribuable, composé du bénéfice net comptable de l'exercice s'élevant à 386 840 767,26 euros, auquel il y a lieu d'ajouter le report à nouveau antérieur d'un montant de 86 764 710,49 euros, s'élève à un total de 473 605 477,75 euros ; et

décide d'affecter le bénéfice distribuable de 473 605 477,75 euros, de la manière suivante :

Bénéfice distribuable

Résultat de l'exercice 2018	386 840 767,26 euros
Report à nouveau antérieur	86 764 710,49 euros
Bénéfice distribuable	**473 605 477,75 euros**

Distribution proposée

Dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2018	403 885 676,35 euros
Report à nouveau	69 719 801,40 euros

Pour information, postes des capitaux propres après distribution du dividende

Capital social	2 485 450 316,00 euros
Réserve légale	248 545 031,60 euros
Primes d'émission, d'apport et de fusion	5 215 174 735,67 euros
Report à nouveau 2018	69 719 801,40 euros

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

Il est précisé que le montant du dividende de 403 885 676,35 euros est basé sur le nombre d'actions SUEZ existantes au 31 décembre 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 20 mai 2019 et sera mis en paiement le 22 mai 2019.

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 2015	0,65	352 718 254,20
Exercice 2016	0,65	366 612 815,40
Exercice 2017	0,65	401 920 823,85

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 de plein droit pour les dividendes versés au titre des exercices 2015 et 2016, sur option pour les dividendes versés au titre de l'exercice 2017.

(Cette résolution a pour objet le renouvellement de Madame Isabelle Kocher 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 Isabelle Kocher 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 2022.

(Cette résolution a pour objet le renouvellement de Madame Anne Lauvergeon 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 Anne Lauvergeon 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 2022.

(Cette résolution a pour objet le renouvellement de Monsieur Nicolas Bazire 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 Nicolas Bazire 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 2022.

(Cette résolution a pour objet la nomination de Monsieur Bertrand Camus 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 Bertrand Camus, 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 2022.

(Cette résolution a pour objet la nomination de Madame Martha J. Crawford 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 Martha J. Crawford, 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 2022.

(Cette résolution a pour objet d'approuver les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur 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 2018 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 dans le chapitre 15.1.6 du Document de Référence 2018 de la Société.

(Cette résolution a pour objet d'approuver la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Gérard Mestrallet, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019)

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, pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019, présentés au chapitre 15.1.1 du Document de Référence 2018 de la Société, et attribuables, en raison de son mandat, au Président du Conseil d'Administration.

(Cette résolution a pour objet d'approuver la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Jean-Louis Chaussade, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 14 mai 2019 au 31 décembre 2019)

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, pour la période du 14 mai 2019 au 31 décembre 2019, présentés au chapitre 15.1.1 du Document de Référence 2018 de la Société, et attribuables, en raison de son mandat, au Président du Conseil d'Administration.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'approuver les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur 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 2018 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 dans le chapitre 15.1.6 du Document de Référence 2018 de la Société.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'approuver la politique de rémunération du Directeur Général, Monsieur Jean-Louis Chaussade, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019)

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 pour la période du 1er janvier 2019 au 14 mai 2019, présentés au chapitre 15.1.1 du Document de Référence 2018 de la Société, et attribuables, en raison de son mandat, au Directeur Général.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet d'approuver la politique de rémunération du Directeur Général, Monsieur Bertrand Camus, au titre de l'exercice 2019, pour la période du 14 mai 2019 au 31 décembre 2019)

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 pour la période du 14 mai 2019 au 31 décembre 2019, présentés au chapitre 15.1.1 du Document de Référence 2018 de la Société, et attribuables, en raison de son mandat, au Directeur Général.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation d'engagements réglementés pris au bénéfice de Monsieur Bertrand Camus, Directeur Général, en matière d'indemnité de fin de mandat et en contrepartie d'un engagement de non-concurrence)

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 du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve, sous réserve de l'approbation de la nomination de Monsieur Bertrand Camus en qualité d'administrateur au titre de la septième résolution de la présente Assemblée et de l'approbation de la politique de rémunération présentée dans le cadre de la quatorzième résolution de la présente Assemblée, les engagements pris par la Société au bénéfice de Monsieur Bertrand Camus, Directeur Général, relatifs à des indemnités et avantages susceptibles d'être dus dans certains cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général ainsi qu'en contrepartie d'un engagement de non-concurrence, tels que présentés dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes susvisé (inclus au chapitre 26.3 du Document de Référence 2018).

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Cette résolution a pour objet l'approbation d'engagements réglementés pris au bénéfice de Monsieur Bertrand Camus, Directeur Général, en matière de retraite supplémentaire à cotisations définies et relatifs au maintien des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de SUEZ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après en avoir délibéré, 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, dont elle prend acte des conclusions, et du Rapport du Conseil d'Administration, approuve, sous réserve de l'approbation de la nomination de Monsieur Bertrand Camus en qualité d'administrateur au titre de la septième résolution de la présente Assemblée et de l'approbation de la politique de rémunération présentée dans le cadre de la quatorzième résolution de la présente Assemblée, les engagements pris par la Société au bénéfice de Monsieur Bertrand Camus, Directeur Général, en matière de retraite supplémentaire à cotisations définies et relatifs au maintien des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de SUEZ, tels que présentés dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes susvisé (inclus au chapitre 26.3 du Document de Référence 2018).

DIX-SEPTIÈME 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 Général de l'Autorité des marchés financiers 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 ; 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 du 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 31 décembre 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 17 mai 2018 dans sa seizième 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-HUITIÈME 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 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 dix-septième 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 17 mai 2018 dans sa dix-septième résolution.

La présente autorisation 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 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)

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, 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 :

- 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 ;

- décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

- 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 31 décembre 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 l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 ;

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 l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 ;

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 ;

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 autorisées, 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 17 mai 2018 dans sa vingt-quatrième 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.

(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 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 :

12. 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 réservée à la catégorie de bénéficiaires définie au paragraphe 7 ci-après ;

13. décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

14. 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 31 décembre 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 l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 ;

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 l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 ;

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 dix-neuvième 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 dix-neuvième résolution de la présente Assemblée et qui sera au moins égal au Prix de Référence (tel que ce terme est défini dans la dix-neuvième résolution de la présente Assemblée).

   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 ;

   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 ;

10. 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 ;

11. 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 dans 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 ;

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 17 mai 2018 dans sa vingt-cinquième résolution ;

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-SEPTIÈME 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 :

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 dix-neuvième et/ou vingtième 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 ;

décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

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 l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 ;

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 ;

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 ;

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 ;

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 ;

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) 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 de 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.

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 17 mai 2018 dans sa vingt-sixième résolution.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée.

(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.

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.

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 2018, tels que requis notamment par les articles L. 225-100, L. 232-1, L. 225-100-1, L. 225-102-1, L. 225-102-4 et L. 225-37 du Code de commerce (C. com). Le Rapport de gestion a été arrêté par le Conseil d'Administration de la Société le 26 février 2019.

Mentions à porter sur le Rapport de gestion	Article	Partie du Document de Référence
I. SITUATION DE LA SOCIÉTÉ, DU GROUPE ET ACTIVITÉ		
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. 225-100-1, I-2° et 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 25 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 6.8.2.2
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 DU RÉSULTAT		
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, 3 bis C. mon. fin.	Section 7.3
III. PRISES DE 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 et 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, R. 228-91 et R. 225-138 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, SOCIÉTALES ET RELATIVES À L'EMPREINTE [illegible]		
Déclaration de performance extra-financière consolidée	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 C. com	Section 6.8
Plan de vigilance et son compte-rendu	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
IX. COMMISSARIAT AUX COMPTES		
Mandats des Commissaires aux comptes	–	Section 2
X. DOCUMENTS À JOINDRE EN ANNEXE AU RAPPORT [illegible]		
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, désignés organismes tiers indépendants, sur la vérification de la déclaration de performance extra-financière de SUEZ	R. 225-105-2 C. com	Section 6.8.6
Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'information consolidées	–	Section 6.8.7
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