

Actionnaires

Éditorial

Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

Le 6 décembre dernier, nous avons annoncé un plan stratégique destiné à restaurer au plus vite la rentabilité des opérations de votre Groupe et à le transformer en profondeur. Ce programme ambitieux et réaliste, qui vise à construire le « Veolia de demain », est en phase avec les contraintes qu'il connaît, mais aussi et surtout, avec le potentiel que recèlent ses métiers.



Antoine Frérot

Les récentes performances opérationnelles de votre Groupe ont été décevantes. 2011 devrait se conclure par une baisse de l'ordre de 13 % de son résultat opérationnel récurrent, alors qu'en début d'année, nous prévoyions une hausse de 4 à 6 %. Les difficultés à l'origine de cette contreperformance ont été identifiées et détaillées lors de la présentation des comptes semestriels : elles ont eu un impact négatif important sur le cours de bourse de votre entreprise. Certaines de ces difficultés étaient ponctuelles, mais d'autres, au caractère durable, appelaient des actions de redressement fortes.

Ces actions de redressement sont d'ores et déjà commencées. En effet, le 6 décembre dernier, j'ai lancé un plan de profonde transformation de votre Groupe. Il s'organise autour de 3 axes :

► **Recentrer et désendetter Veolia, grâce à un programme de cessions d'actifs de 5 milliards d'euros sur la période 2012-2013.** Avec l'accord du Conseil d'Administration, nous avons pris la décision stratégique de nous désengager de nos activités de transport, qui présentent des synergies limitées avec les autres métiers du Groupe et dont le développement nécessite des investissements de plus en plus lourds. Dans le monde actuel, Veolia n'est sans doute pas le mieux placé pour leur assurer un bel avenir. Aussi, recherchons-nous de nouveaux actionnaires qui pourront apporter à ces activités de transport les ressources financières dont elles ont besoin ;

► **Transformer notre organisation pour la rendre plus efficace et plus réactive.** C'est l'objet du plan « Convergence ». Il nous amènera à fonctionner de manière plus intégrée et plus simple. Il conservera la capacité de nos équipes à prendre des initiatives locales, mais en la faisant reposer sur une organi-

sation identique pour toutes nos activités. Cette refonte de l'organisation de votre Groupe lui fera gagner en rapidité de décision et d'exécution. Elle lui permettra d'utiliser la pleine puissance de sa taille et de ses savoir-faire ;

► **Réduire nos coûts.** Cette exigence n'est pas nouvelle, mais nous devons en faire plus, car les gains de productivité que nous avons obtenus ces dernières années ne suffisent pas à compenser l'érosion de nos marges. Les économies supplémentaires proviendront à la fois de la poursuite de notre Plan d'Efficacité et des effets induits par le projet « Convergence ».

L'équipe de direction et moi-même sommes engagés avec une totale détermination dans ce plan qui portera, dès 2012, ses premiers fruits. Par ailleurs, pendant cette période de transition, le Groupe s'engage à verser un dividende de 0,70 € par action en 2012 et 2013.

Progressivement, votre Groupe offrira un autre visage. Le « nouveau Veolia » sera désendetté et reprofilé, plus concentré mais plus rentable. Son activité sera rééquilibrée entre marchés matures et marchés de croissance, entre collectivités locales et clientèle industrielle – cette dernière étant appelée à prendre davantage de place. Votre Groupe sera ainsi mieux positionné sur les gisements de croissance et sera capable d'en saisir les plus belles opportunités.

Au nom du Groupe et de tous ses collaborateurs, je vous présente mes vœux de bonheur pour cette nouvelle année et tiens à vous remercier chaleureusement pour le soutien et la fidélité que vous nous témoignez, malgré le parcours boursier actuel de votre entreprise qui, j'en ai la conviction, ne reflète aucunement son potentiel.

Antoine Frérot, Président Directeur général

Votre Agenda 2012

- **1^{er} mars :** Résultats annuels 2011
- **4 mai :** Information trimestrielle au 31 mars 2012
- **16 mai :** Assemblée Générale (15h)
- **2 août :** Résultats semestriels 2012
- **7 novembre :** Information trimestrielle au 30 septembre 2012

Contacts utiles

Numéro d'appel en France :
0 805 800 000
(appel gratuit depuis un poste fixe)
Depuis l'étranger :
33 (0)1 53 38 79 54
E-mail :
service.actionnaires@veolia.com
Courrier :
Services Relations Actionnaires
Veolia Environnement,
36/38 avenue Kléber - 75116 Paris

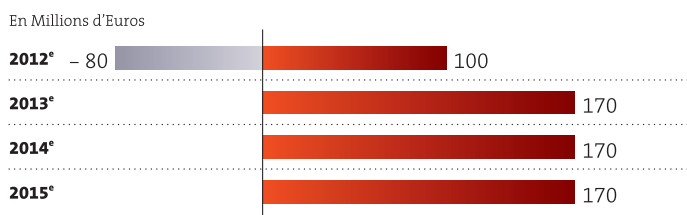
PLAN CONVERGENCE

Réduction de coûts significative : un plan en deux phases

1. PHASE 1 :

Économies immédiates, principalement sur les coûts centraux

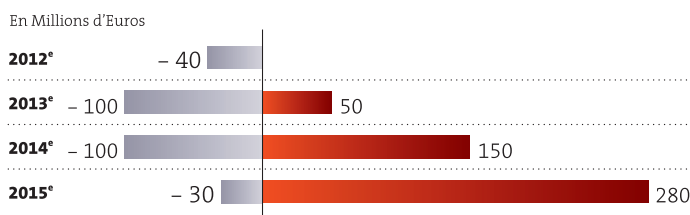
- Coûts de mise en œuvre non récurrents : 80 M€ en 2012
- Impact net sur le résultat opérationnel (périmètre nouveau Veolia) :
 - 2012 : 20 M€
 - 170 M€ par an à partir de 2013



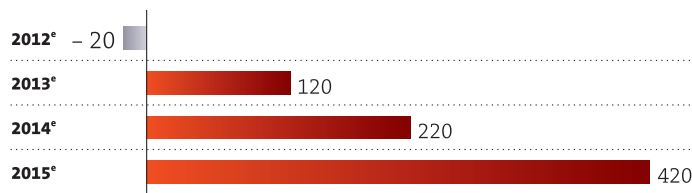
2. PHASE 2 :

Transformer notre organisation

- Coûts de mise en œuvre totaux 2012-2015 : 270 M€
- Impact net sur le résultat opérationnel en 2015 : 250 M€



Impact net total sur le résultat opérationnel

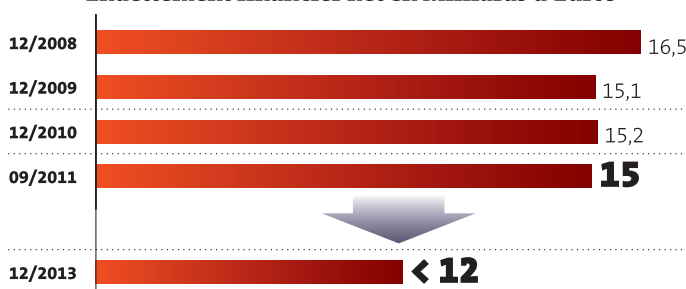


Améliorer la flexibilité financière

- Endettement financier net inférieur à 12 Mds€⁽¹⁾ d'ici décembre 2013
- Désendettement pour atteindre un ratio d'endettement financier net⁽²⁾ d'environ 3,0x⁽³⁾ d'ici 2014

(1) Avant effets de change de clôture
 (2) Endettement financier net / (Capacité d'autofinancement + Remboursement des actifs financiers opérationnels)
 (3) ±5 %

Endettement financier net en Milliards d'Euros



Perspectives

2012-2013 Période de transition

- 5 Mds€ de cessions
- Endettement financier net inférieur à 12 Mds€⁽¹⁾
- Réduction des coûts en 2013 : 220 M€ d'impact brut et 120 M€ d'impact net⁽²⁾ sur le résultat opérationnel
- Engagement sur un montant fixe de dividendes
 - 0,70 €⁽³⁾ par action en 2012
 - 0,70 €⁽³⁾ par action en 2013

À partir de 2014 : Nouveau Veolia

- Croissance organique du chiffre d'affaires supérieure à 3 % par an (en milieu de cycle)
- Croissance de la CAF opérationnelle >+ 5 % par an (en milieu de cycle)
- Levier⁽⁴⁾ de 3,0x⁽⁵⁾
- À moyen terme : taux de distribution en ligne avec le niveau historique
- Réduction des coûts en 2015 : 450 M€ d'impact brut et 420 M€ d'impact net sur le résultat opérationnel

(1) Avant effets de change de clôture
 (2) Net des coûts de mise en œuvre
 (3) Soumis à l'approbation du Conseil d'Administration de Veolia et de l'Assemblée Générale des Actionnaires

(4) Endettement financier net / (Capacité d'autofinancement + Remboursement des actifs financiers opérationnels)
 (5) +/- 5 %