

60



GÉOÉCONOMIE

REVUE TRIMESTRIELLE - HIVER 2011

LES DÉFIS DE LA GOUVERNANCE DE L'EAU

« La gouvernance, clé de voûte de la transition environnementale »

Jean-Louis CHAUSSADE,

Directeur général de Suez Environnement, Président du Conseil de surveillance de l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED).

Géoéconomie – Forum mondial de l'eau et sommet de la Terre à Rio, l'agenda 2012 est ponctué de rendez-vous où la société civile attend des actions concrètes de la part des responsables politiques et économiques. Suez Environnement peut-il être un acteur majeur de ces événements, et au travers de quels engagements ?

Jean-Louis Chaussade – Concernant les attentes de la « société civile », permettez-moi de dire que nous en faisons aussi partie ! En tant qu'industriels, nous nous situons clairement parmi les acteurs non étatiques au même titre que les collectivités territoriales, les ONG, les agriculteurs, etc., ce que l'ONU appelle les “major groups”. À ce titre, nous sommes nous aussi porteurs d'attentes et de propositions. Et nous comptons bien les soumettre au débat à Marseille lors du Forum mondial de l'eau et à Rio pour le sommet de la Terre.

Votre question révèle bien le paradoxe dans lequel se trouve aujourd'hui le secteur privé et plus particulièrement les entreprises. Alors que beaucoup d'entre elles semblent perçues comme peu efficaces pour générer et accompagner les mutations nécessaires, se focalisant sur la seule recherche du profit, elles suscitent dans le même temps beaucoup d'attentes en matière d'emploi, de recherche, d'innovation, d'investissement et de financements. De notre côté, nous n'avons aucune hésitation sur le rôle que nous devons jouer dans cette séquence internationale qui suscite de vifs espoirs mais dont les résultats sont si incertains. Nous serons des acteurs du changement !

Notre contribution sera axée sur quatre piliers visant à accompagner la transition de nos sociétés vers une économie verte et inclusive et une croissance durable et équitable.

10 Premièrement, mobiliser les technologies vertes. Nous sommes ici au cœur de nos métiers eau, déchets, propreté, qui façonnent notre manière d'habiter les villes et les territoires mais aussi nos modes de consommation, d'utilisation des ressources naturelles, etc. Notre priorité reste plus que jamais l'investissement dans la recherche scientifique et appliquée, l'innovation dans la prévention des risques environnementaux et sanitaires, la mutualisation et le partage des savoir-faire au sein d'un réseau international. Nous mettons en lumière des exemples concrets et chiffrés qui prouvent que des sauts technologiques sont encore possibles par exemple dans le domaine du recyclage, et qu'ils ont un impact significatif sur les grands enjeux écologiques (changement climatique, protection de la biodiversité et des écosystèmes naturels).

Deuxièmement, construire des sociétés équitables et durables. Les services environnementaux ne se limitent pas aux instruments et leviers technologiques. Ils s'articulent avant tout autour d'une vision de la société que nous voulons co-construire en tant qu'acteur engagé des territoires. Cette vision, c'est d'abord rendre effectif le droit universel à l'eau et à l'assainissement, condition de la dignité humaine. Mais c'est aussi repenser avec les parties prenantes la ville de demain avec ses enjeux démographiques et sanitaires majeurs. Tirons les leçons de l'urbanisation du XX^e siècle pour ne pas reproduire les mêmes erreurs avec les mégapoles du XXI^e ! Mais faisons-le dans un dialogue où chaque partie prenante, élus, techniciens, habitants, s'enrichit de l'expertise et de l'expérience des autres.

Troisièmement, mettre l'économie au service de la responsabilité. Un nouveau *business model* est nécessaire pour pérenniser cette transition, un modèle fondé sur la co-responsabilité. Pour nos clients, c'est ce que nous

avons appelé le passage du « volume à la valeur », c'est-à-dire des contrats de services qui valorisent mieux la performance environnementale. Pour le consommateur, ce sont des tarifications progressives (eau, déchets) qui l'inciteront à faire évoluer ses comportements. Enfin pour les territoires, c'est d'abord l'investissement dans la diversité du tissu social (formation, insertion, emplois des seniors) mais aussi, sur le long terme, dans des emplois non délocalisables et « éco-qualifiés ». Les emplois verts représentent un formidable gisement d'emplois et les gouvernements doivent tout faire pour encourager cette transformation de nos économies industrielles.

Quatrièmement enfin, agir dans un cadre multi-acteurs. La question de la gouvernance est certainement la clé de voûte de cette transition, le levier qui la rendra possible. Gouvernance intégrée pour la gestion durable des écosystèmes (cycles de l'eau, des déchets) ; gouvernance multi-acteurs pour co-construire des solutions adaptées à chaque contexte local et aussi contrôler leur mise en œuvre. À ce titre, je pense que nous irons de plus en plus vers une hybridation des relations entre le public et le privé. Quelle que soit la forme juridique retenue (assistance technique, gestion déléguée, exploitation et maintenance, affermage, concession, « contrat de management » dans les pays en développement), il s'agit de construire dans une relation de confiance un partenariat ciblé sur des objectifs et une exigence de résultats et configurer de la manière la plus transparente et participative possible les conditions de son évaluation.

11

G. – En quoi une Organisation mondiale de l'environnement permettrait de mieux agir en faveur des grands équilibres internationaux ? Quelle serait la contribution de votre groupe ?

J.-L. C. – La création d'une Organisation mondiale de l'environnement dans le cadre du sommet « Rio +20 » est une priorité clairement portée par certains pays et en particulier par la France. Je comprends que cette proposition poursuit deux types d'objectifs.

Tout d'abord, il s'agit de donner une dimension institutionnelle à l'environnement et au développement durable au sein de l'architecture onusienne. En transformant le PNUE en institution spécialisée à part entière de l'ONU, au même titre que l'OMS ou la FAO, on regrouperait sous une même instance de pilotage et de coordination tous les instruments de régulation, de contrôle et d'action relatifs à l'action environnementale internationale (conventions, accords multilatéraux, etc.). Mais au-delà de cet aspect très technique, je vois également une portée plus politique, voire d'opportunité, dans cette proposition. Annoncer la création d'une OME permettrait de conclure

le sommet de Rio sur un acquis concret qui le sauverait d'un sentiment d'échec. Car force est de constater que, pour l'instant, ce Sommet de juin est bien loin de susciter un enthousiasme comparable à celui de 1992.

Au final, je ne crois pas que la création d'une OME réponde à elle seule aux enjeux environnementaux considérables qui sont sur la table des discussions intergouvernementales.

Sur la question proprement institutionnelle, l'expérience montre que l'efficacité de la gouvernance environnementale se joue dans la transversalité et l'intégration et non dans la spécialisation ou la sectorialisation. C'est d'ailleurs ainsi que le gouvernement français a procédé depuis 2007 avec un succès certain en créant un grand ministère du Développement durable qui a pris sous sa tutelle les grands leviers sectoriels et techniques de l'action étatique : l'équipement, les transports, le logement, l'urbanisme, l'aménagement du territoire. Le Grenelle de l'environnement n'aurait jamais été possible s'il avait été porté par un ministère de l'Écologie ou de l'environnement seul contre tous les autres.

- 12 En termes politiques, cela signifie qu'il faut peut-être privilégier à Rio l'adoption d'un agenda exigeant et contraignant, marquant clairement les étapes vers une gouvernance intégrée et des Objectifs de Développement durable quantifiés et opposables.

Quoi qu'il en soit, nous avons grand besoin au niveau international d'une harmonisation globale qui produise et garantisse des normes universelles dans le domaine de l'environnement. En tant qu'industriels, il nous faut de la stabilité et de la visibilité dans l'évolution de ces standards prescriptifs et coercitifs qui conditionnent sur le moyen et long terme nos stratégies et nos investissements technologiques. Nous avons aussi besoin d'un espace de consultation des parties prenantes plus efficace au niveau international. L'idée de réformer et de renforcer le rôle du Conseil économique et social de l'ONU va dans ce sens et nous sommes prêts à y apporter toute notre expertise sur les enjeux concrets du développement durable.

G. – Suez Environnement est l'un des fleurons de « l'école française de l'eau ». Considérez-vous que dans la compétition internationale la France peut encore se prévaloir d'une avancée dans le domaine de la gestion de l'eau ?

J.-L. C. – Si l'on regarde un peu notre histoire, on se rend compte qu'il y a un fil rouge qui nous guide depuis plus d'un siècle. Nous avons déjà accompagné deux ruptures industrielles et sociétales : la première, la rupture

hygiène et santé publique à la fin du XIX^e siècle, est celle qui nous a vu naître ; la seconde, près d'un siècle plus tard, celle du confort urbain, de l'abondance et de la généralisation des services urbains nous a aidé à nous développer.

Nous sommes aujourd'hui au cœur d'une troisième rupture, celle de la rareté qui est une rupture profonde qui remet en cause nos modèles mais dont nous ne devons pas avoir peur car elle est porteuse d'opportunités

L'histoire montre que toutes les entreprises qui ont été, par leur vocation même et leur savoir-faire, le moteur de ces grandes mutations, ont su traverser les crises et explorer de nouveaux marchés. Suez Environnement est l'une de celles-là.

Notre groupe a 150 ans d'histoire. L'entreprise a fait face aux deux premières ruptures, les a accompagnées autant que surmontées, par sa capacité à être toujours de son temps ! Nos activités, nos valeurs et notre identité nous rendent complètement légitimes dans notre vision d'une croissance verte et durable, et de l'avènement d'un monde dans lequel la co-création peut être source de valeur. Nous sommes un acteur économique majeur de l'eau, nous voulons faire de nos clients des précurseurs de la performance environnementale, nous voulons devenir des acteurs de la croissance verte.

13

Les entreprises françaises de l'eau, qui sont leaders mondiaux dans leur domaine, ne sont qu'un des éléments du savoir-faire français en matière de gestion de l'eau. Par exemple, la gestion de l'eau par bassin-versant est au départ une spécificité française reprise peu à peu ailleurs dans le monde. Concernant plus spécialement les entreprises, l'originalité du modèle français est peut-être à chercher dans le fait d'avoir des acteurs qui agissent sur l'ensemble du cycle de l'eau dans une logique intégrée. La gestion intelligente des flux, l'occupation des sols, les synergies entre eau et énergie, ou le maintien de la biodiversité dans les milieux urbains sont autant de problématiques qui doivent converger pour dessiner la ville durable de demain, et face à cela l'éventail de nos activités fait de nous des partenaires importants des collectivités en France comme à l'international.

Le fait que les deux leaders mondiaux des services environnementaux soient français constitue très certainement un atout stratégique pour notre pays. En ce qui concerne Suez Environnement, la France est à la fois notre berceau mais aussi le pays dans lequel se construisent les innovations technologiques de demain en matière d'innovation. Cette avancée de la France n'est pourtant pas acquise, raison pour laquelle nous sommes des

partenaires actifs et engagés des programmes de recherche scientifique et des universités qui confortent l'excellence des acteurs publics et privés de l'eau de demain.

G. – L'avenir appartient aux groupes globaux capables de diversifier leurs activités industrielles. Les activités de service constituent-elles un enjeu majeur pour Suez Environnement ? Sur lesquels de ces axes envisagez-vous de vous développer ?

J.-L. C. – Au niveau mondial, c'est le secteur industriel qui connaîtra la croissance la plus rapide en volume d'eau retirée d'ici 2030, avec une augmentation de 80 % en 20 ans, notamment due à la croissance économique des pays émergents.

Les grands clients industriels ont de véritables stratégies de développement durable et nous sollicitent pour anticiper et les accompagner dans leur démarche. Le marché est affecté par la crise mais offre des opportunités de croissance à l'international.

14 La construction d'infrastructures neuves en Chine, au Brésil et au Moyen-Orient, des investissements colossaux au Moyen-Orient dans les hydrocarbures (115 milliards de dollars pour les 10 plus gros projets).

Face à ces opportunités, notre ambition est d'accompagner nos clients industriels partout dans le monde. Nos grands clients industriels que nous servons en France, en Europe sont présents dans nos pays cibles : aujourd'hui, à nous de les accompagner à l'international en capitalisant sur notre relation.

Enfin dans les pays matures, notre ambition est de développer des offres intelligentes qui passent par l'intégration des nouvelles technologies à tous les niveaux du cycle de l'eau. Les objectifs sont multiples : à la fois optimiser la gestion de la ressource (détection des fuites, autorégulation des usagers), et introduire davantage de transparence et de partage de l'information avec nos clients.

G. – La délégation de service public qui était incontournable jusqu'à très récemment est aujourd'hui très contestée pour diverses raisons et par divers acteurs. Est-ce un modèle qui est en train de changer ? Vers quel modèle de coopération souhaitez-vous voir évoluer le marché de l'eau ?

J.-L. C. – Notre expertise, nos savoir-faire sont reconnus. Personne ne remet en cause notre capacité à traiter, distribuer et assainir l'eau, ou à gérer le cycle des déchets. Mais aujourd'hui, nos clients, la société, les usagers, c'est-à-dire les parties prenantes attendent plus de nous. Depuis longtemps déjà nous nous différencions de nos concurrents par la recherche systématique du partenariat, de l'écoute et de l'ancrage dans les territoires. Aujourd'hui, nous ne proposons plus de solutions toutes faites mais des solutions co-construites résultants d'une écoute active, d'un dialogue ouvert et transparent avec toutes nos parties prenantes. Suez Environnement est un groupe international dont la présence est fondamentalement locale. La gestion de l'eau et des déchets n'est pas un métier comme les autres. Il est porteur de sens pour tous, pour nos collaborateurs, pour nos clients et pour les usagers finaux. Dès lors l'amélioration de la performance environnementale des collectivités nécessite de connaître les territoires où nous opérons et de proposer des solutions et actions qui répondent aux vraies préoccupations des habitants et acteurs de ces territoires.

De plus la nature même des services, qui lient trois acteurs, autorités publiques, opérateurs, et citoyens nécessite une gouvernance adaptée aux attentes sociétales actuelles. Être à l'écoute des parties prenantes pour co-construire avec eux les solutions les plus adaptées est définitivement une des conditions du succès.

15

Par exemple, le « Contrat pour la santé de l'eau » lancé par la Lyonnaise des Eaux en 2011 est emblématique de cette démarche de co-construction que nous souhaitons amplifier et généraliser pour parvenir à proposer des services toujours plus en phase avec les besoins réels de nos clients.

Mais notre volonté d'écouter et de dialoguer n'est pas réservée à nos clients et à la société civile, nous entendons également être à l'écoute de nos collaborateurs en entretenant un dialogue social constructif et permanent et à l'écoute de nos actionnaires dont la confiance et le soutien nous sont indispensables pour investir et grandir. Pour convaincre nos clients et partenaires d'adopter des solutions plus ambitieuses, permettant de protéger et plus encore de restaurer l'environnement, nous nous devons d'être exemplaires et de montrer la voie. Notre engagement sociétal est un tout.

G. – Les bons résultats du groupe permettent à Suez Environnement d'entreprendre des politiques ambitieuses. Quelle est la stratégie internationale de Suez Environnement ? Quelles sont ses priorités en termes géographiques et pourquoi ? Suez Environnement va-t-elle maintenir sa forte présence dans les pays en développement (Maghreb) ou élargir son champ d'action ?

J.-L. C. – Notre volonté est de rester un acteur reconnu et profitable dans les principaux marchés émergents et cela passera par le développement de nouveaux modèles pour ces nouvelles géographies qui ont des besoins énormes en services environnementaux. Je pense particulièrement aux nouveaux territoires comme l'Inde ou le Brésil, qui ont d'énormes besoins dans l'eau, et notamment l'eau industrielle.

Le bassin méditerranéen reste pour nous une zone essentielle. Nous y avons une expérience de longue date et le Forum mondial de l'eau à Marseille devrait rappeler l'acuité des défis environnementaux qui pèsent sur la zone, mais aussi mettre en lumière et encourager les multiples formes de coopération et de transferts de savoir faire qui unissent les deux rives de la Méditerranée. Ainsi Suez Environnement accompagne depuis 2006 les autorités algériennes dans la modernisation des services d'eau et d'assainissement d'Alger au travers d'un partenariat original. Suez Environnement assure le management et le transfert de savoir-faire auprès de l'entreprise publique SEAAL. Les résultats sont éloquentes : en cinq ans, la part d'eau potable distribuée 24h/24 est passée de 8 % à 100 %.

- 16 En 2030, la ressource en eau sera le grand problème à l'échelle du bassin méditerranéen. On ne trouve que 3 % des ressources mondiales en eau dans les pays méditerranéens, la rive sud ne dispose que de 13 % des réserves du pourtour, et les besoins vont augmenter de 25 à 30 %.

Pour anticiper cette situation, il faudrait à mon sens la création d'une Agence méditerranéenne de l'eau (AME) qui serait un lieu de formation et de diffusion de bonnes pratiques entre pays riverains. Avec des financements de l'Union européenne et de pays riverains de la Méditerranée, l'Agence méditerranéenne de l'eau pourrait enfin faire partie d'une dynamique globale. La prise en compte des besoins vitaux des populations que sont l'eau, l'électricité et l'assainissement, doit en effet rapidement permettre de retrouver une stabilité sociale qui n'existe plus dans certaines villes des parties sud et est de la Méditerranée.

L'AME relève de la même logique que celle, plus globale, évoquée dans le rapport Méditerranée 2030, de créer un Fonds méditerranéen environnemental. Celui-ci viserait à renforcer la capacité d'adaptation au changement climatique des pays Sud et Est méditerranéens et à aider au financement d'infrastructures favorisant le développement durable, incluant donc également les transports et l'énergie.