



Paris, le 31 janvier 2008

DEMARCHE DE CONCERTATION DE SUEZ ENVIRONNEMENT AVEC UN PANEL DE PARTIES PRENANTES

SYNTHESE DE LA REUNION DU 7 JANVIER 2008

Dans le cadre de sa politique de développement durable, Suez Environnement a organisé avec le Comité 21 la deuxième réunion du processus de concertation avec les parties prenantes externes engagé en début d'année 2007. Les premières réunions de mars 2007 en France et d'avril 2007 aux Etats-Unis ont permis d'identifier les analyses et les attentes d'un panel d'experts du développement durable et des politiques de distribution d'eau et d'assainissement. La concertation avec les parties prenantes a pour but d'améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise aux attentes de la société civile et d'enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de développement durable. Elle doit conduire, à terme, l'entreprise à préciser ses engagements et à aménager en conséquence son plan d'actions.

Le processus de concertation

Au vu des attentes et propositions émises par les parties prenantes lors des premières réunions, l'entreprise a exprimé, lors de la rencontre de janvier 2008, un certain nombre d'engagements. Elle a présenté par écrit ses actions d'ores et déjà adoptées ou en cours de déploiement dans des documents adressés aux parties prenantes. Lors de la réunion du 7 janvier, les représentants de l'entreprise ont présenté oralement à l'ensemble du panel les décisions prises, les actions confirmées, les engagements et leurs traductions opérationnelles. S'en est suivi, pour chacun des thèmes abordés, un débat avec les parties prenantes sur l'adéquation des réponses du groupe aux attentes et l'expression de propositions d'enrichissement complémentaire.

Cette deuxième réunion de concertation a réuni du côté de l'entreprise l'ensemble des directions concernées au niveau du groupe Suez, de Suez Environnement et de la Lyonnaise des Eaux ainsi que différentes filiales locales. Du côté des parties prenantes externes, une quinzaine d'organisations représentatives des mondes scientifiques, des organismes de coopération, de l'industrie et du conseil, d'élus et d'associations d'élus et du monde associatif (ONG de développement Nord/Sud, de solidarité, de défense des droits de l'Homme), ont participé à la concertation.

Les règles et principes de concertation retenus sont identiques à ceux proposés par le Comité 21 pour la première réunion et ont été une nouvelle fois approuvés par l'ensemble des participants : confidentialité des échanges ; exhaustivité des réponses aux questions posées ; ancrage du processus dans le temps, animation des échanges par le Comité 21. Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a animé les réunions, en veillant au respect des règles acceptées par tous pour assurer la sérénité et la qualité des débats, dans l'objectif d'une contribution opérationnelle de la démarche de progrès de l'entreprise. Le Comité 21 a été chargé de rédiger la synthèse de cette concertation.

Tant sur la forme que sur le fond, cette deuxième réunion de concertation avec les parties prenantes externes a été saluée pour sa qualité. Le cadre de la démarche a été scrupuleusement respecté par les participants de l'entreprise et les parties prenantes externes. Les parties prenantes ont salué les efforts accomplis en termes de transparence et ont exprimé leur intérêt de voir la mobilisation importante, au plus haut niveau, des représentants du groupe. De leur côté, les représentants de l'entreprise ont salué la qualité de l'écoute réciproque, qui a permis un surcroît d'efficacité dans les travaux engagés. Ils ont apprécié le niveau de connaissance de l'entreprise et de ses problématiques par les parties prenantes. Bien que traitant d'enjeux nombreux, complexes, mais par nature indissociables, les participants ont exprimé leur intérêt d'être associés et informés sur l'ensemble des problématiques de développement durable du groupe.

Les conditions de l'acquis

L'entreprise s'est engagée à inscrire le processus dans la durée et à rendre compte des décisions prises en termes d'engagements et de traductions opérationnelles. De fait, la démarche s'inscrit dans un processus de progrès et un certain nombre d'actions présentées par l'entreprise ont suscité des interrogations, des attentes de précision, des volontés de concrétisation ou, dans d'autres cas, des réserves de la part d'un certain nombre de parties prenantes. Un bref échange a par ailleurs eu lieu entre les parties prenantes et les représentants de l'entreprise sur la nature même du processus de concertation et ses perspectives d'évolution. Tous ont été unanimes pour exprimer leur intérêt de voir le processus se poursuivre.

Les engagements pris

Sont mentionnés ici les engagements pris par SUEZ Environnement, susceptibles de mise en œuvre opérationnelle à court terme.

Les échanges de la première session ont conduit Suez Environnement à clarifier sa responsabilité et sa stratégie commerciale en fonction des différents types de marchés. Trois grands types de situation ont ainsi été définis :

- Le segment business as usual, regroupe les pays où la délégation de service public est un mode de gestion privilégié de ces services essentiels, avec des partenariats entre secteurs public et privé (concession, affermage, contrat de partenariat, BOT, contrat d'opération et de maintenance etc.). Cela couvre essentiellement l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Australie ou la Chine.
- Le segment de mécénat et d'action humanitaire permet d'apporter un service minimum d'eau et d'assainissement dans des zones trop pauvres et dont l'habitat est trop dispersé pour qu'aucun service marchand ne puisse y être déployé. L'action humanitaire est exercée par le biais d'une ONG propre à l'entreprise, Aquassistance, ou à travers d'autres vecteurs (partenariats avec des ONG opérationnelles, financement d'actions humanitaires, contributions techniques).
- entre ces deux situations, un segment intermédiaire qui concerne les villes moyennes des pays en voie de développement. Il se caractérise par l'impossibilité de financer le renouvellement et l'extension des infrastructures par le tarif et, souvent, par une faiblesse institutionnelle et une difficile planification des politiques publiques d'accès à l'eau et à l'assainissement. Ce segment requiert un modèle contractuel spécifique associant étroitement l'opérateur, les collectivités publiques, les ONGs et représentants de la société civile et les bailleurs qui financent les infrastructures nécessaires.

Les parties prenantes saluent, dans leur ensemble, l'effort de segmentation des marchés réalisé par Suez Environnement.

Au-delà de la segmentation des marchés, Suez Environnement a regroupé ses projets autour de trois chantiers :

- la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ;
- l'enrichissement de l'offre commerciale ;
- la contribution institutionnelle pour une meilleure gouvernance de l'eau par le partage de l'expérience.

Chantier 1 : La responsabilité sociale de Suez Environnement

La formalisation de la stratégie RSE de Suez Environnement se traduit par une adaptation aux spécificités des territoires d'implantation. Elle est assortie d'actions de formation spécifiques (programme en ingénierie sociale) et de transferts de compétences auprès des parties prenantes locales. En 2008, les actions de formalisation se traduiront par une lettre d'engagement rédigée par la Direction générale suite à cette session de concertation et par une évolution du *reporting* au sein de la *roadmap* et l'introduction d'indicateurs sociaux et sociétaux supplémentaires.

Le renforcement de la gouvernance locale concerne les filiales de Suez Environnement, compte tenu de leurs spécificités territoriales. Elle se caractérise par un soutien et un accompagnement afin de mettre en place, à leur échelle, des dialogues plus approfondis avec les parties prenantes locales.

La mobilisation interne sur les composantes sociales des métiers de Suez Environnement se fonde sur une dynamique de formation, dont les contenus sont adaptables et flexibles, répondant aux besoins de mieux-être, de mieux-comprendre et de mieux-faire.

Le reporting de la performance globale est effectué grâce à un outil de pilotage de la responsabilité, dit *roadmap*. Cet outil vise à faire état de l'ensemble des engagements représentant les bonnes conduites des métiers dans les dimensions économique, environnementale, sociale et sociétale. La *roadmap*, qui s'articule autour de 52 engagements, est déployée dans la majorité des grandes filiales et entre 70 % et 80 % du chiffre d'affaires de Suez Environnement sont concernés.

La Lyonnaise des Eaux a adopté en 2006 un dispositif de promotion du dialogue, de l'écoute et de la transparence baptisé « Nouvelle donne ». En termes d'accessibilité de l'information, un travail de vulgarisation a été entrepris. Il concerne dans un premier temps le rapport du délégué

La fondation Suez Environnement a pour objet de faciliter l'accès des populations pauvres ou défavorisées aux services essentiels que sont l'eau potable, l'assainissement, l'hygiène et la gestion des déchets. Le budget annuel de la fondation est de 3 millions d'euros. Par rapport aux années antérieures, ce budget permet de doubler les possibilités d'action de Suez Environnement en matière d'aide humanitaire (exemple : apport d'expertise et transfert de compétences dans le cadre de projets).

Chantier 2 : Enrichir l'offre commerciale

Les actions spécifiques pour les populations en situation précaire dans le cadre des contrats traditionnels montrent que, malgré les difficultés rencontrées, les acteurs privés peuvent jouer un rôle dans ces situations difficiles.

Le modèle 4P -partenariat public privé participatif- s'applique au segment du business en situation difficile, c'est-à-dire ne relevant ni business au sens traditionnel, ni de l'action philanthropique pure. Il concerne des pays et des villes en voie de développement ne présentant pas les conditions politiques, économiques et de stabilité sociale compatibles avec la mise en place de contrats à long terme. Les populations vivent dans des villes secondaires où le service de l'eau et de l'assainissement est peu développé. En associant davantage la responsabilité des autorités locales, de la société civile (ONG), des bailleurs et des opérateurs, ce modèle entend permettre d'apporter une réponse nouvelle aux Objectifs du Millénaire à travers des modes de partenariat entre le public et le privé plus transparents.

La création du WDA, -Water Development Alliance,- (association loi 1901) vise à organiser la capitalisation des savoir-faire spécifiques des opérateurs –publics et privés- permettant d'améliorer l'éthique et la responsabilité sociale des métiers.

L'initiative WIKTI -water international knowledge transfer initiative- vise à travailler sur le transfert des savoir-faire vis-à-vis des personnels locaux, en diagnostiquant les besoins et en déployant les savoir-faire. Les transferts concernent certes les contenus techniques, mais aussi les aspects comportementaux et organisationnels. Cet outil permet une évaluation des progrès par métier et par activité.

Chantier 3 : Contribuer à une meilleure gouvernance de l'eau

Les actions de transparence et de lutte contre la corruption se traduisent, entre autres choses, par le soutien à un programme de recherche mené par l'UNESCO pour le droit de l'eau, basé à l'Université de Dundee. Cette recherche de trois ans doit faire le lien entre la participation des usagers et les impératifs de transparence. Le groupe a également mis en place un partenariat à la fin de l'année 2005 avec Transparence International France. Celui-ci vise à assister Suez Environnement dans l'amélioration de son organisation en matière de prévention de la corruption en interne (pratiques des collaborateurs commerciaux et des agents externes, achats, recrutement, mécénat, relations avec la clientèle). Les résultats sont attendus pour 2009. Suez Environnement a par ailleurs adhéré au réseau international WIN -water integrated network- qui vise à combattre la corruption en tant que facteur limitant l'accès à l'eau dans les pays en développement.

En tant que nouvelle société cotée, Suez Environnement va affirmer en 2008 ses propres règles, chartes et procédures éthiques.

Suez Environnement entend agir auprès des autorités publiques responsables en matière de droit de l'eau en apportant ses savoir-faire, tout en tout en veillant à ne pas se substituer aux autorités publiques. Le groupe entend néanmoins s'interroger sur les façons de traduire le droit de l'eau dans les contrats – notamment au regard des politiques de tarification- en prenant en compte les spécificités législatives des Etats.

Rappel des attentes exprimées par les parties prenantes

La responsabilité sociale de SUEZ Environnement

- une plus grande transparence : dans la limite du respect du caractère confidentiel de certaines informations contractuelles qui, si elles étaient divulguées compromettraient l'atout concurrentiel de l'entreprise,
- mettre en place des indicateurs : au-delà des indicateurs traditionnels pour mesurer la contribution de Suez Environnement aux Objectifs du Millénaire. L'évaluation extra-financière des résultats de Suez Environnement doit être systématisée.
- Fondation – actions de mécénat : profil et budget à la hauteur des enjeux (cf. Objectifs du Millénaire)

Enrichir l'offre commerciale

- Le modèle 4P : demande de clarification, notamment en termes de rémunération des savoir-faire
- L'initiative Wikti : davantage de transparence sur les sources de financement de Wikti, de même que sur le montant et le contenu des *management fees*.

Contribuer à une meilleure gouvernance de l'eau

- Lutte contre la corruption : existence d'une liste de régions et/ou pays dans lesquels Suez Environnement s'interdit de travailler du fait du niveau de corruption constaté ?
- Concertation locale : organiser des réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau local.

Avis et suggestions du Comité 21

Le Comité 21 se félicite des avancées réalisées par Suez Environnement entre les deux sessions de concertation. L'entreprise a apporté des éléments de réponse sur toutes les thématiques issues de la première session, même si les réponses, sur nombre de sujets demandent encore à être précisées et/ou complétées. La segmentation de marché proposée a été approuvée par l'ensemble des parties prenantes et participe d'une clarification essentielle des activités de Suez Environnement.

L'entreprise a apporté des éléments de réponse sur toutes les questions posées et a répondu à cette première concertation avec des avancées concrètes et significatives. Le Comité 21 estime toutefois que le sujet est loin d'être épuisé. Plusieurs interrogations mériteraient des engagements précis. Sur quatre thématiques en particulier, le Comité 21 attend de Suez Environnement des prises de position plus claires et ambitieuses : la politique de mécénat, le système de reporting, le modèle 4P et la concertation avec les parties prenantes locales.

- **la politique de mécénat** : les missions et objectifs doivent être beaucoup plus clairs et lisibles. Un groupe tel que Suez Environnement est très attendu au regard de la satisfaction des Objectifs du Millénaire. L'action et les sommes allouées doivent être en adéquation avec cette attente.
- **Le système de reporting** : l'action de Suez Environnement est internationale et fondée sur un très fort ancrage territorial. En ce sens, les indicateurs de responsabilité retenus, notamment sur le volet sociétal, doivent être plus nombreux et partagés avec d'autres parties prenantes. Ces outils doivent constituer un véritable outil de pilotage interne, partagé, permettant la déclinaison et l'appropriation de la stratégie RSE. Il est aussi attendu d'un groupe tel que Suez Environnement une vision de la société à travers ces indicateurs, qui ne peuvent pas être uniquement des indicateurs d'état.
- **Le modèle 4P** doit pouvoir bénéficier d'un portage beaucoup plus clair et lisible, permettant d'en démontrer le caractère novateur et la valeur ajoutée par rapport aux partenariats existants. Quelles sont les expérimentations en cours, quels sont les objectifs, les partenaires, le calendrier fixé ?
- **Le processus de concertation** avec les parties prenantes externes engagé au niveau *corporate* doit pouvoir trouver des débouchés à l'échelle des territoires d'implantation. L'ancrage territorial fort des activités de Suez Environnement doit s'accompagner d'un dialogue structuré, organisé et inscrit dans le temps avec les parties prenantes locales.

Le Comité 21 suggère par ailleurs à Suez Environnement de **renouveler cet exercice de concertation** avec les parties prenantes en prenant en compte l'ensemble des métiers exercés (eau et déchets). Nous proposons également à l'entreprise d'engager une deuxième session de concertation en mettant en discussion l'ensemble de la stratégie développement durable du groupe et de renforcer le panel de parties prenantes en ce sens. Les deux questionnements initiaux (transparence et accès à la ressource) ne devraient plus être retenus afin de permettre une analyse véritablement transversale et intégrée des enjeux.

Le Comité 21 salue la très forte mobilisation, au plus haut niveau hiérarchique, des représentants de Suez, Suez Environnement et de la Lyonnaise des Eaux. Cette mobilisation est le gage de la compréhension des enjeux de développement durable en interne et de la mobilisation de l'ensemble des Directions stratégiques et opérationnelles concernées. Il renouvelle sa satisfaction de voir se construire, dans une enceinte pluri-acteurs, un dialogue constructif, empreint de respect mutuel, sur l'amélioration des enjeux de management du développement durable.

Il est important que ce processus de concertation s'ancre dans le temps pour acquérir du poids et de la légitimité. Suez Environnement a accepté le principe que l'exercice soit réitéré dès la fin de l'année 2008 et le Comité 21 se félicite de cette décision.