

# La gestion financière, essentielle pour un écosystème durable

Isidoro Marbán | Directeur financier d'Aqualia

L'étude de la double matérialité a mis en évidence l'importance de la gestion financière en tant qu'axe essentiel pour réaliser des politiques durables et atténuer le changement climatique. Nous nous intéressons à cette tâche avec Isidoro Marbán, CFO d'Aqualia.

Partant de la conviction que la durabilité doit être ancrée au cœur de l'organisation pour assurer – dans la situation actuelle – la valeur des actifs affectés par les différentes variables ESG, le rôle des CFO est devenu l'un des profils les plus nécessaires dans la transition vers le développement durable. Dans ce contexte, nous nous sommes entretenus avec Isidoro Marbán, CFO d'Aqualia, sur les principaux aspects entrepris par la compagnie au cours de la dernière année et en perspective de 2030.

## Bilan et équilibre

La double matérialité et l'impact positif

À partir du bilan 2023, et en tenant compte du contexte international dans lequel évolue l'entreprise, pourriez-vous nous expliquer, d'un point de vue financier, à quels défis Aqualia est actuellement confrontée et comment elle les relève pour atteindre l'équilibre nécessaire entre compétitivité et durabilité d'entreprise ?

L'activité principale d'Aqualia, qui représente 80 % du chiffre d'affaires total, est la gestion du cycle intégral de l'eau grâce à des modèles de concession ou d'actifs en propriété que nous fournissons par le biais de contrats avec les gouvernements nationaux et régionaux, les municipalités, etc. aux utilisateurs résidentiels et non résidentiels.

Comme tout groupe d'entreprises avec une présence internationale et une vocation vers une

croissance équilibrée, Aqualia est confronté au défi d'intégrer des pratiques efficaces d'un point de vue économique, avec des politiques qui garantissent une gestion environnementale engagée pour la décarbonation et la lutte contre l'urgence climatique, avec des comportements responsables et un impact positif sur la société. C'est là que réside notre objectif présent et futur le plus fort.

Au cours de l'exercice 2023, Aqualia, dans un contexte international très mouvementé, a pris des mesures fermes vers la consolidation de deux marchés cibles sur lesquels nous avons déployé un effort commercial très important. D'une part, en Colombie, où nous desservons déjà plus de 1,2 million d'habitants, ce qui nous place comme le deuxième opérateur privé du pays. Et d'autre part, nous avons clôturé l'année avec l'acquisition d'un actif stratégique pour notre futur développement sur le marché américain, grâce à l'obtention d'une participation majoritaire dans le capital de la société Municipal District Services (MDS).

Tourné vers l'avenir, notre plus grand levier compétitif repose sur le fait que toutes les actions opérationnelles que nous menons, tant à travers l'exécution d'investissements en infrastructures, l'acquisition de moyens auxiliaires, leur maintenance ou encore l'intégration de l'innovation technologique dans les processus et procédures de l'entreprise, visent à satisfaire à la fois les objectifs d'efficacité économique et de durabilité environnementale et sociale.

Dans l'analyse de double matérialité réalisée par l'entreprise, l'impact des circonstances socio-économiques et politiques des pays dans lesquels elle opère a été mis en évidence. Face à cette situation, quels sont selon vous les principaux défis auxquels Aqualia est confrontée ? Dans quelle mesure des mécanismes sont-ils mis en place pour les relever ?

De toute évidence, les changements d'orientation politique et économique peuvent toujours avoir un impact sur le développement des entreprises multinationales. Des facteurs tels que l'évolution des politiques fiscales, des cadres réglementaires et, logiquement, la stabilité des gouvernements municipaux, régionaux et étatiques, peuvent avoir une influence directe. Heureusement, la diversification géographique de nos activités nous permet, d'une certaine manière, d'atténuer ces impacts. Quoi qu'il en soit, Aqualia a prouvé au fil du temps sa grande capacité d'adaptation à de nouveaux scénarios pour lesquels sont mis en place des plans d'urgence. Cependant, le principal défi réside parfois dans la capacité à anticiper ces changements afin de disposer et d'activer des mesures pour s'y adapter. Cependant, les cadres contractuels qui réglementent nos activités ont tendance à offrir un niveau de protection élevé et les juridictions dans lesquelles nous opérons sont assez fiables.

Parmi les principaux défis auxquels l'entreprise est confrontée, se distinguent ceux liés à l'excellence dans la prestation de service d'eau et d'approvisionnement en eau. Aqualia est prête à répondre aux exigences réglementaires, économiques, environnementales, etc. pour atteindre cette excellence, mais l'état des infrastructures dans certains pays où l'entreprise opère présente-t-il un risque pour atteindre l'excellence ? Comment la stratégie financière soutient-elle le développement et l'entretien des infrastructures dans les pays où les conditions peuvent présenter des défis supplémentaires ? Quels types de modèles financiers ont été activés pour faire face à ce risque, l'un de ceux marqués comme les plus pertinents dans l'étude de double matérialité de 2023 ?

Il est vrai que les infrastructures que nous gérons, généralement à travers des modèles de concession dans lesquels la propriété de l'infrastructure revient à l'administration publique, présentent souvent des déficits d'investissement historiques et des besoins



Isidoro Marbán | Directeur financier d'Aqualia

« Heureusement, la diversification géographique de notre activité nous permet d'atténuer ces impacts. Aqualia a prouvé au fil du temps sa grande capacité d'adaptation à de nouveaux scénarios pour lesquels elle a établi des plans d'urgence. »

de renouvellement qui n'ont été satisfaits que lorsqu'un opérateur privé, comme nous, acquiert cet engagement contractuel, qui est ce qui le lie en tant que concessionnaire. Dans ces cas, notre principal défi consiste à collaborer avec l'administration publique pour définir les priorités et exécuter les actions les plus critiques d'un point de vue opérationnel. Réduction des pertes dans les réseaux, efficacité dans la gestion de l'énergie, travaux de maintenance préventive des équipements électromécaniques, installation de microcompteurs, etc., tout cela vise à garantir la qualité de la ressource et la continuité du service comme éléments essentiels.

L'exécution de plans d'investissement et leur financement à travers des modèles de collaboration PPP (*partenariats publics et privés*) est la voie optimale pour réorienter les déficits d'investissement que présentent souvent les infrastructures des services auxquels nous avons accès, en rendant compatibles l'effort d'investissement de l'opérateur et les coûts d'exploitation et de maintenance, sans surcharger les budgets publics – qui ont aussi leurs limites – et en rendant les tarifs accessibles à l'utilisateur final du service.

## L'investissement conscient

Numérisation et lutte contre le changement climatique

*Aqualia s'est concentrée sur la numérisation des services pour améliorer l'efficacité du cycle intégral de l'eau et évoluer vers une gestion durable comme moyen d'atténuer la rareté de l'eau et les effets du changement climatique. Comment la stratégie financière soutient-elle les investissements dans les projets de transformation numérique ? Quelles collaborations public-privé sont menées pour faciliter la mise en œuvre de ces projets dans différents contextes opérationnels ?*

Avancer dans les processus de numérisation de notre activité n'est pas une option, mais une obligation pour garantir notre propre survie en tant qu'opérateur leader du secteur. Pour Aqualia, continuer à progresser dans sa maturation numérique, c'est faire face de manière responsable à trois défis incontournables : commercial, financier et de durabilité sociale et environnementale. D'un point de vue commercial, parier sur l'excellence technique et diriger l'application de solutions numériques tout au long de notre chaîne de valeur, nous permet de nous différencier de nos concurrents et d'offrir à nos clients des alternatives et des services qui non seulement satisfont les attentes d'un monde de plus en plus interconnecté, mais aussi créer des barrières à l'entrée dans des processus généralement compétitifs. Du point de vue économique et financier, la numérisation nous permet de plus en plus de nous rapprocher d'une gestion de l'information en temps réel et d'être beaucoup plus efficaces dans la prise de décision. Sur le plan social et environnemental, notre rapport de gestion et le plan triennal de durabilité font déjà explicitement référence aux objectifs atteints et, surtout, aux objectifs et aux défis pour l'avenir qui rapprochent les performances de notre groupe d'entreprises des niveaux d'excellence du

secteur et placent Aqualia à l'avant-garde de ce type de stratégie.

Certes, il est important de souligner la collaboration que notre entreprise entretient avec de nombreuses administrations locales dans la promotion d'initiatives qui permettent d'utiliser les ressources du programme Next Generation de l'Union européenne et son orientation spécifique en Espagne vers la numérisation dans des projets éligibles au titre du dispositif PERTE (Projets Stratégiques de Relance et de Transformation Économiques), ils peuvent s'appliquer à tous les services complets de gestion du cycle de l'eau.

*Aqualia contribue, partout où elle opère, à l'atténuation du changement climatique, grâce à ses objectifs de réduction des émissions et ses investissements accrus dans les énergies renouvelables. Cette contribution a été récompensée par le prix Impact projet/investment of the year 2023, décerné par la publication *Environmental Finance*, grâce à l'impact positif de son financement vert. De ce point de vue, comment évolue cette action d'atténuation ? Quel impact financier à long terme prévoyez-vous ? D'autre part, en pensant à l'impact positif que l'entreprise peut avoir dans le futur, la taxonomie a établi les activités qui contribuent à réaliser une activité de plus en plus durable. Dans quelle mesure Aqualia envisage-t-elle d'investir dans ces activités pour amortir le changement climatique sur le long terme ?*

Nous voulons que nos initiatives, en tant qu'opérateurs leaders dans ce secteur, soient alignées non seulement pour répondre aux attentes financières, mais visent également à atténuer les effets du changement climatique et à contribuer à la réduction de notre empreinte environnementale. Ces projets font partie de notre Plan stratégique de durabilité 2026, qui

*« Faire progresser les processus de numérisation dans notre activité n'est pas une option, mais une obligation afin de garantir notre propre survie en tant qu'opérateur leader du secteur. »*

38 %

de notre chiffre d'affaires provient de l'activité à l'étranger

1100 M€

prêt pour financer et refinancer des projets verts

fixe le cadre qui a permis à onze établissements bancaires, dirigés par CaixaBank, de nous accorder un prêt d'une valeur de 1,1 milliard d'euros pour financer et refinancer des projets verts et des activités de traitement de l'eau et des déchets, de distribution et stockage de l'eau, d'énergies renouvelables et de transports durables. Cette année, j'ai eu l'honneur de récolter deux prix décernés à Aqualia pour la reconnaissance de l'objet de ce prêt, le Prix Ofiso 2023 et le prix Projet/investissement Impact de l'année décerné par la publication *Finance Environnementale*.

Comme je l'ai dit précédemment, notre performance n'est pas seulement mesurable en termes économiques, mais nous nous efforçons également dans notre vie quotidienne de rendre efficaces les sept axes qui composent notre stratégie de développement durable. La gestion durable des ressources en eau, réduisant l'empreinte environnementale et promouvant des pratiques efficaces, constitue une partie substantielle d'une gestion adéquate de l'eau pour chaque opérateur. La conservation des ressources, le traitement efficace et la réutilisation sont des pratiques qui conduisent à leur tour à réduire la demande de nouvelles ressources en eau et l'énergie associée à leur traitement.

De plus, Aqualia participe activement, en collaboration avec des universités, des centres technologiques, des industries, des fournisseurs et des clients institutionnels, à de nombreux programmes de R&D&I visant à rendre plus efficace l'utilisation de la ressource et la réutilisation de l'eau, ainsi qu'à générer et développer des sources alternatives d'énergie. Ce type de projets est financé par les ressources propres à l'entreprise, les subventions reçues à fonds perdu et le financement d'organismes ou d'agences publiques à des conditions avantageuses.

Toutes ces initiatives et leur impact peuvent désormais être mesurables grâce à l'application des normes

taxonomiques fixées dans l'UE, qui déterminent, avec une rigueur croissante, les critères applicables aux modèles de financement durable et les actions dont l'éligibilité peut être acceptée afin de garantir une véritable transition vers une économie verte. Cette réglementation nous permet à nous, les directeurs financiers, d'établir les critères pour l'élaboration de rapports taxonomiques qui fournissent des informations précises et transparentes à toutes les parties prenantes, en particulier aux investisseurs, sur la manière dont l'entreprise crée de la valeur et contribue à atténuer le changement climatique.

## Plan stratégique 2024-2026

Une feuille de route nécessaire avec une vision d'avenir

*D'un point de vue plus général et à moyen-long terme, quelle est la vision future du domaine financier face aux grands défis de durabilité indiqués dans le PESA 2024-2026 ?*

Le domaine financier est appelé à contribuer – depuis sa fonction exécutive à la direction de l'entreprise – à la prise en charge responsable des défis et des objectifs que l'entreprise anticipe à moyen et long terme. Le plan stratégique, mis à jour chaque année, et le plan de durabilité pour les trois prochaines années 2024-2026, ainsi que l'exécution et le développement efficaces de l'ASG, établissent les principales lignes d'action qui guideront l'orientation de notre entreprise. Nous maintiendrons notre vocation de croissance organique dans les pays dans lesquels nous exerçons notre activité, sans renoncer aux opportunités uniques qui peuvent se présenter et en préservant, comme caractéristiques essentielles de notre identité, l'excellence de la gestion, l'engagement, la cohérence dans l'action, la transparence et l'exigence dans les critères de bonne gouvernance d'entreprise, et l'effort pour maintenir notre statut de leader.