

Suivre le fil bleu

GRI	ESRS
2-22	2

ENTRETIEN AVEC
SANTIAGO LAFUENTE, PDG D'AQUALIA



Impossible d'entamer le bilan de l'année écoulée sans évoquer l'un des faits qui a marqué 2024 et qui risque malheureusement de continuer à le faire à l'avenir : la crise de l'eau. En réalité, nous constatons que les périodes de sécheresse sont de plus en plus longues et constituent un phénomène mondial qui touche particulièrement les pays méditerranéens, dont les réserves d'eau ont atteint moins de 20 % à certains endroits en 2024.

Nous parlons souvent du changement climatique comme d'un phénomène abstrait, lointain et étranger à la réalité quotidienne, mais des phénomènes tels que cette crise de l'eau et d'autres événements météorologiques extrêmes, comme les graves inondations en Espagne et en République tchèque en 2024, illustrent clairement ce que signifie l'**urgence climatique**. Il s'agit d'un risque réel et concret pour les personnes, pour l'activité économique et, en dernière instance, pour la vie telle que nous la connaissons.

Face à ce que les Nations Unies ont considéré comme « *la plus grande menace pour l'humanité* », le temps des déclarations d'intention et des vœux pieux est désormais révolu. Le temps de l'action, dans le domaine dans lequel nous disposons d'une réelle capacité d'influence, est venu pour nous tous, et dans le cas d'Aqualia, nous relevons ce défi avec responsabilité et détermination. Mais aussi avec l'assurance que nous procure l'expérience : nous sommes présents dans 18 pays et nous prêtons nos services à près de 45 millions de personnes. Nous savons gérer les situations critiques comme les sécheresses prolongées (nous l'avons fait par le passé) et nous disposons des connaissances et des ressources mises à la disposition des pouvoirs publics pour préserver ce service essentiel, y compris dans les circonstances les plus défavorables.

Au cours de la dernière année, nous avons à maintes reprises **contribué de manière décisive à atténuer**

la crise de l'eau. Dans plusieurs des régions où nous opérons, nous misons sur l'utilisation des technologies les plus avancées et la mise en œuvre de solutions de contrôle à distance pour réduire les pertes d'eau et optimiser la consommation d'eau. Et cela ne s'arrête pas là, car s'il y a bien une chose qui caractérise Aqualia, c'est notre approche globale de la gestion du cycle de l'eau. Nous travaillons ainsi, avec des résultats très positifs, sur des projets de réutilisation des eaux usées, de potabilisation et de dessalement. Par ailleurs, nous nous efforçons de sensibiliser la société à ce qu'implique ce simple geste quotidien qui consiste à ouvrir le robinet, et nous croyons humblement y parvenir. Nous mettons en œuvre des modes de communication stratégique et de sensibilisation visant à responsabiliser les citoyens dans la protection du fil bleu.

Nous sommes convaincus que dans les années à venir, face à l'accélération manifeste du changement climatique, tous ces efforts devront s'accompagner de la volonté affirmée d'adapter les infrastructures actuelles à cette réalité. Nous pensons notamment aux installations et aux ressources pour le stockage de l'eau, le laminage des crues, la perméabilisation des villes, l'entretien des cours d'eau et la rénovation des infrastructures obsolètes.

Tout cela nous permettra de continuer à développer ce qui donne tout son sens à notre activité chez Aqualia : **préserver ce fil si puissant**, parfois si fragile, mais toujours essentiel à la vie sous toutes ses formes et à l'épanouissement de sociétés prospères à travers le monde.

Un rapport récent de Forética (*Tendances ESG 2025. Clés pour l'agenda des entreprises en matière de développement durable*) souligne la nécessité, malgré les défis réglementaires et la menace de polarisation autour du développement durable, pour les entreprises

de continuer à mener la transformation vers un avenir durable. Dans le même temps, la nouvelle Commission européenne vise une réorientation stratégique des axes qui ont façonné l'UE ces dernières années. Assistons-nous au début d'un changement de cycle ou à la confirmation de la nécessité d'allier compétitivité économique et création d'un impact positif ?

Il ne fait aucun doute que nous assistons aux prémices d'un changement de ton sur le continent qui a mené la transformation vers une économie verte et numérique. Le **Rapport Draghi** ou la **stratégie Competitiveness Roadmap** (présentée par la Commission européenne en janvier 2025) montrent la voie vers une nouvelle approche de la transition climatique : propre et juste, certes, mais aussi compétitive. Le ton donné par Bruxelles va dans le bon sens, assurément, et pour des entreprises comme Aqualia, qui ne considèrent pas la durabilité comme un accessoire, mais comme un élément fondamental et essentiel de leur activité, elle inspire l'optimisme quant à l'avenir.

« C'est l'impact réel qui, avec le recul, permettra de mesurer nos réussites et nos erreurs. C'est dans cet esprit que nous avons conçu le Plan stratégique de durabilité »

Cette même harmonie entre durabilité et compétitivité guide la transformation dans laquelle nous sommes immergés. Avec le **Plan stratégique de durabilité Aqualia (PESA) 2024-2026** comme boussole, nous consolidons les territoires déjà conquis et explorons de nouveaux défis pour les transformer en opportunités. Et puisqu'il est question de défis, pour reprendre l'une des conclusions les plus pertinentes du rapport de Forética, les entreprises ne peuvent se permettre que la priorité accordée à la conformité réglementaire, bien qu'indispensable, prenne le pas sur la gestion de l'impact. À cet égard, la proposition omnibus de la

Commission européenne visant à simplifier les formalités administratives liées aux règles en matière de durabilité peut lever certaines incertitudes et permettre aux entreprises de concentrer leurs efforts sur la génération d'impact.

Car c'est l'impact réel qui, avec le recul, permettra de mesurer nos réussites et nos erreurs. C'est dans cet esprit que nous avons conçu le PESA, élaboré à partir des commentaires de nos parties prenantes dans le cadre d'une étude de double matérialité qui nous a également permis d'anticiper les exigences de la Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD). Dans cette feuille de route solide et transversale, les lignes stratégiques se traduisent en projets concrets et en objectifs mesurables, dont le suivi engage l'ensemble du personnel d'Aqualia.

Dans le même ordre d'idées, l'année dernière a marqué le début de la mise en œuvre pratique du Plan stratégique de durabilité Aqualia 2024-2026, et nous aimerions évoquer quelques initiatives concrètes. Comment mettre en œuvre un plan aussi ambitieux et selon quelles priorités les projets sont-ils hiérarchisés ? Quel rôle joue l'internationalisation de l'entreprise ?

Lors de la mise à jour du PESA pour la période 2024-2026, notre objectif était clair : concevoir un **plan dynamique et adapté aux besoins changeants** de l'activité, surtout dans un contexte aussi fluctuant que celui que nous connaissons actuellement. L'accent doit toujours être mis sur les objectifs stratégiques de l'entreprise pour consolider une organisation efficace et assurer une croissance durable. Partant de ce principe, nous avons commencé à déployer le Plan stratégique de durabilité en donnant la priorité à certains projets, en tenant compte de la situation d'Aqualia sur les différents marchés sur lesquels nous opérons et des principales demandes des parties prenantes identifiées lors de nos processus de consultation.

Les pages de ce rapport présentent de manière exhaustive ces initiatives, mais je voudrais mentionner certaines d'entre elles qui revêtent une importance particulière pour Aqualia en 2024. C'est le cas de l'approbation de la **Politique de durabilité**, cadre de référence pour une action cohérente avec la recherche du bien-être des personnes et de l'environnement à travers la gestion de l'eau. Je disais que je voulais mettre en avant des projets importants, et celui-ci en fait partie, car il nous permet d'harmoniser notre approche dans les différents territoires où nous sommes présents, avec une vision très précise des principes qui doivent nous guider à tout moment.

En 2024, nous avons également fait un grand pas en avant quant à notre ambition de **préserver le capital naturel et de prévenir la détérioration des écosystèmes**, un risque qui comporte un coût élevé (estimé à 44 000 milliards de dollars) pour l'économie mondiale. Ainsi, pour la première fois, nous avons réalisé une analyse des risques et des opportunités liés à la nature en utilisant la méthodologie LEAP. Grâce à ce cadre de référence proposé par le Groupe de travail sur les informations financières liées à la nature (TNFD) et le CSRD, nous nous conformons aux meilleures pratiques en matière de protection de la biodiversité et de restauration des écosystèmes, tout en jetant les bases pour définir des plans d'action dans nos installations.

La transformation d'Aqualia est un sujet qui revient souvent, et celle-ci serait tout simplement impossible sans l'implication de ses employés. Notre vision pour l'avenir est d'être une **entreprise faite « par des gens, pour les gens »** et cela commence par assurer le bien-être et le développement de nos professionnels. L'évolution du programme Be Aqualia vers Be Aqualia 360, sur lequel nous avons commencé à travailler en 2024, adaptera les dernières tendances en matière de gestion des personnes aux besoins d'une équipe mondiale, diversifiée et impliquée.

Au-delà de ces avancées, et d'autres que nous aborderons ultérieurement et qui témoignent du caractère transversal du plan, l'année 2024 a également été marquée par le début de la diffusion du PESA. L'expansion rapide d'Aqualia à l'échelle internationale nous a mis au défi d'adapter cette feuille de route au contexte de chaque pays. Même si nous n'en sommes qu'à un stade précoce, nous sommes convaincus que le déploiement territorial continuera à progresser et renforcera de manière significative la contribution de l'entreprise au développement équitable et durable dans le monde entier.

Vous évoquiez tout à l'heure la croissance de l'entreprise. Ces derniers temps, nous avons pu constater que la technologie et la numérisation constituent deux des principaux moteurs d'Aqualia en matière d'innovation et d'économie circulaire. Par ailleurs, lorsqu'on parle de numérisation, il est impossible de ne pas aborder l'un des grands défis de notre époque : l'intelligence artificielle comme un défi et comme une chance.

Certains discours sur l'innovation la réduisent à une fin en soi. Ce n'est pas le cas chez Aqualia. Nous considérons l'innovation comme un moteur pour construire l'avenir que nous souhaitons, un moyen stratégique pour atteindre nos objectifs en matière de

durabilité et d'efficacité économique. Mais sans jamais perdre de vue l'objectif qui nous guide au quotidien : assurer le bien-être et le progrès des personnes et des communautés grâce à la prestation d'un service public tel que la gestion durable de l'eau.

Notre **stratégie en matière de RDI** est axée sur la mise au point de solutions et de produits susceptibles d'apporter une **valeur ajoutée** à notre service. La transformation des stations d'épuration des eaux

« L'innovation est un moteur pour construire l'avenir que nous souhaitons, un moyen stratégique pour atteindre nos objectifs en matière de durabilité et d'efficacité économique ».

usées (STEP) en **bio-usines** en est un exemple paradigmatique : celles-ci minimisent la consommation d'énergie et de réactifs, évitent la production de déchets et génèrent de nouveaux produits. Efficacité énergétique et économie circulaire : c'est cette innovation que nous promovons chez Aqualia. Elle est incarnée de manière remarquable par le projet de bio-usine de microalgues, l'une des plus grandes d'Europe, que nous avons inaugurée en 2024 dans la station d'épuration de Mérida (Espagne) en vue de produire des produits biologiques à partir des eaux usées. Il convient également de mentionner ici la station d'épuration de Lleida (Espagne), pour laquelle nous avons obtenu la déclaration de neutralité vérifiée par l'AENOR.

D'autre part, dans le domaine de la **numérisation** des progrès significatifs ont été accomplis au cours de l'année dernière, notamment l'attribution de cinq projets PERTE pour la numérisation du cycle de l'eau dans différentes régions espagnoles. Ils témoignent de notre dynamisme et de notre leadership dans ce domaine, dans lequel nous réalisons d'importants investissements. Bon nombre d'entre eux se concentrent sur la plateforme



« Aqualia a démontré sa capacité à répondre aux besoins les plus immédiats de la manière la plus efficace qui soit, sans perdre de vue l'objectif à long terme liés aux défis à venir »

technologique Aqualia Live, dans le but de poursuivre la transformation numérique de nos processus.

L'intelligence artificielle est un élément fondamental de cette plateforme (prévision de la demande, gestion de la distribution de l'eau en cas de crise hydrique, détection des pannes et des fuites sur le réseau, fraudes, etc.) et nous sommes déterminés à poursuivre l'intégration de cet outil dans d'autres processus métier. La raison est claire : les résultats que nous obtenons sont très positifs et nous pensons que cette impulsion numérique et technologique a le potentiel de marquer un tournant dans un secteur dont nous sommes leaders.

Compte tenu de tout ce qui précède : le volume d'informations et de données générées par l'IA, les capteurs de terrain (IoT), les agents externes et notre plateforme Aqualia Live, nous sommes déjà en passe de devenir une *entreprise axée sur les données*, avec une capacité accrue à prendre des décisions de la manière la plus objective possible et à nous adapter rapidement aux nouvelles conditions du marché.

Bien sûr, nous ne sommes pas immunisés contre les risques liés à l'intelligence artificielle, notamment les menaces pour la cybersécurité qui préoccupent (et occupent) toutes les entreprises. C'est pourquoi, chez Aqualia, nous travaillons déjà à la mise en place d'un cadre de gouvernance et d'éthique en matière d'intelligence artificielle qui garantisse le respect des obligations légales correspondantes, conformément au règlement (UE) 2024/1689.

Pleinement conscients de tous ces défis, nous estimons que les opportunités que nous apprécions dans cette technologie sont largement supérieures aux menaces. De fait, alors que la mise en œuvre de l'Agenda 2030 connaît un ralentissement, une étude du Pacte mondial estime qu'une bonne utilisation de l'intelligence artificielle pourrait contribuer à atteindre 24 % des objectifs de développement durable.

« La **transparence** n'est pas une exigence nouvelle pour nous. De fait, elle est si profondément ancrée dans notre identité qu'elle fait partie intégrante des valeurs et des attributs d'Aqualia en tant que signe distinctif de l'entreprise. »



Une grande partie des réglementations adoptées dans le sillage du Pacte vert européen, que nous avons mentionnées précédemment, sont liées à l'exigence d'une plus grande transparence de la part du secteur privé. Comment cela affecte-t-il une entreprise comme Aqualia qui, du fait de son activité, est soumise à une surveillance encore plus stricte ? Quelles sont les répercussion sur les relations avec les parties prenantes clés dans la gestion du cycle de l'eau ?

La transparence n'est pas une exigence nouvelle pour nous. De fait, elle est si profondément ancrée dans notre identité qu'elle fait partie intégrante des valeurs et des attributs d'Aqualia en tant que signe distinctif de l'entreprise. Il ne peut en être autrement lorsque notre responsabilité, qui consiste à gérer le fil bleu qui nous relie tous, confère à cette activité le caractère d'un service essentiel. En tant que prestataires de services publics, nous nous efforçons toujours d'opérer conformément aux normes les plus élevées de transparence, d'honnêteté et d'intégrité.

Cette exigence, qui est déjà la norme chez Aqualia, est parfaitement alignée sur le cadre des **investissements durables** établi par le Plan de l'UE en matière de finance durable et taxinomie. La communauté financière exige des entreprises qu'elles fassent preuve de transparence dans la communication de leurs

performances ESG et reconnaît les efforts de celles qui respectent tous les critères. C'est le cas de notre filiale en Géorgie (GGU), qui a émis en 2024 une obligation verte de 300 millions de dollars. Ce financement contribuera à promouvoir des projets visant à améliorer les infrastructures du cycle de l'eau dans ce pays et à accroître l'efficacité énergétique dans la prestation du service.

Tout comme nous répondons aux attentes des investisseurs et des institutions financières, nous faisons de même avec nos **clients finaux**. Dans le cadre de relations basées sur la transparence, et en collaboration avec les municipalités où nous sommes présents, en 2024, nous avons repensé les Portails d'information aux citoyens, afin de permettre aux usagers d'accéder à des informations transparentes et de qualité sur ce service essentiel. Il y a désormais 200 portails publiés et accessibles via le site web d'Aqualia.

L'écoute active et les relations directes avec les clients créent des liens, instaurent la confiance et font émerger les besoins réels. En fin de compte, c'est toute l'entreprise qui en profite. C'est pourquoi nous sommes engagés dans une communication honnête, loin de la tendance à l'*écoblanchiment*, qui nous conduit au bord du précipice de la méfiance et de l'inaction en matière de développement durable.

Depuis plusieurs années, les mots « volatilité » et « incertitude » sont les plus utilisés pour décrire le contexte économique. Les entreprises doivent concilier les obligations quotidiennes qui changent constamment, ce qui est urgent (le court terme) et ce qui est important (un avenir meilleur). Selon le dernier rapport sur les risques mondiaux du Forum économique mondial, la moitié des risques dans les dix prochaines années seront liés à l'environnement. Un changement à deux vitesses est-il possible : celle réaliste du présent combiné à celle ambitieuse de l'avenir ?

Aqualia a démontré sa capacité à répondre aux besoins les plus immédiats (et aucun n'est sans doute plus urgent que l'accès à l'eau et à l'assainissement) de la manière la plus efficace qui soit, sans perdre de vue l'objectif à long terme. À court terme, nous allons continuer à miser sur une transformation basée sur la durabilité, l'internationalisation et l'innovation. À cet égard, notre principal avantage concurrentiel réside dans le fait que toutes nos actions opérationnelles (investissements dans les infrastructures, acquisition de moyens auxiliaires, maintenance ou intégration de l'innovation technologique) visent à atteindre à la fois des objectifs d'efficacité économique et d'impact positif.

Dans le même temps, nous devons tenir compte des défis auxquels notre secteur est confronté et qui peuvent déterminer son avenir à moyen et long terme. Tout d'abord, la nécessité de disposer de ressources économiques plus importantes pour la construction et l'entretien des **infrastructures** impliquées dans le cycle de l'eau. Nous parlons d'un déficit annuel en Espagne de 2,5 à 3 milliards d'euros, qui, s'il était investi, renforcerait encore davantage la compétitivité de cette industrie. Nous disposons déjà de l'expérience, des connaissances et des professionnels les mieux formés ; il ne nous reste plus qu'à intégrer cette ambition.

La mobilisation des ressources sera donc un élément crucial de notre relation avec les pouvoirs publics. Nous considérons que ce modèle de collaboration **public-privé** est le seul possible pour garantir un service efficace et une gestion durable de l'eau. Grâce à ces alliances, dont certaines initiatives remarquables comme le PERTE de numérisation du cycle urbain de l'eau (Espagne), nous développons des propositions innovantes pour améliorer le cycle urbain de l'eau dans différentes régions du monde. La collaboration avec d'autres secteurs productifs sera également essentielle pour orienter les efforts en matière d'innovation vers la production d'énergie propre et l'exploitation des ressources.

Au final, chez Aqualia, le futur fait déjà partie de notre agenda pour le présent. À cet égard, nous adhérons à l'appel du Pacte pour l'avenir des Nations unies, adopté en septembre 2024, visant à accélérer la réalisation des ODD et la contribution du secteur privé en tant qu'acteur clé de la transition vers une économie à faible intensité de carbone, la promotion des investissements durables et la garantie d'une gouvernance éthique.

Les Nations Unies utilisent le mot « pacte » pour en parler, mais en réalité, l'avenir a été décrit de nombreuses façons : depuis les premières utopies de l'Antiquité jusqu'aux scénarios dystopiques qui ont marqué le

« Nous sommes engagés dans une communication honnête, loin de la tendance à l'écoblanchiment, qui nous conduit au bord du précipice de la méfiance et de l'inaction en matière de développement durable »

XXe siècle. Loin de ce pessimisme, je préfère m'en tenir à la réflexion du paléanthropologue Juan Luis Arsuaga : « *il est non seulement possible de rêver d'un avenir meilleur, mais nous sommes obligés de le faire.* » La tâche n'est certes pas facile, mais si les derniers événements nous ont bien appris quelque chose, notamment pendant la pandémie et plus récemment pendant les inondations de Valence, c'est que la résilience est le moteur de l'esprit humain. Et grâce à elle, ce fil bleu continuera non seulement à relier les pays, les continents et les personnes, mais constituera également le meilleur lien entre le passé, le présent et l'avenir.

Préserver cet héritage demeurera notre priorité chez Aqualia.