

Pourquoi l'eau s'invitera dans l'agenda des Conseils d'administration

Jérôme Coutant, Directeur Finance Transformation & Organisation de Veolia, précédemment Directeur financier & Secrétaire général de Veolia Eau.

Résumé :

L'eau est devenue un vecteur de risque exacerbé par la croissance démographique, économique ainsi que le changement climatique, que les entreprises doivent prendre en compte. S'il incombe aux administrateurs d'impulser la stratégie de gouvernance des risques, seule la moitié des Conseils d'administration de grands groupes s'est penchée, dans la pratique, sur le sujet. Or renforcer la gouvernance des risques, c'est renforcer l'entreprise. Il importe que les Conseils garantissent une approche systématique et raisonnée des risques grâce à des administrateurs aguerris à ces nouveaux enjeux. A la clef, des bénéfices pour les entreprises, tant en termes de profitabilité opérationnelle (diminution de l'empreinte eau, optimisation des coûts d'assurance), que de coûts et d'accessibilité des financements, de réputation. L'attractibilité aux yeux des agences de notation et des investisseurs ISR, en quête de participations responsables, en ressort renforcée.

Mots clés :

Eau, Gouvernance, Risques, Conseil d'administration, Environnement, Réputation, Notation, RSE, ISR

POURQUOI L'EAU S'INVITERA DANS L'AGENDA DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

L'eau s'affirme comme un des enjeux et des risques majeurs de notre XXI^{ème} siècle. Comment les administrateurs doivent-ils l'intégrer ?

1. Des enjeux majeurs

L'eau, qui nous est si familière, est une ressource globalement rare, toujours locale, et partagée entre utilisateurs concurrents

L'eau est une ressource rare car, des 1,4 milliards de kilomètres cubes présents sur notre planète, seuls 200 000 km³ d'eau douce sont directement disponibles pour les écosystèmes et l'humanité (le reste, soit 99,8% du total, se composant essentiellement des océans et des calottes glaciaires). L'eau est une ressource locale, car sa disponibilité relève essentiellement de variables géographiques spécifiques et plus précisément des bassins hydrographiques. Elle n'est pas accessible uniformément. Enfin, son usage harmonieux implique la concertation locale entre les différentes parties prenantes : collectivités locales, monde agricole, acteurs industriels et des services (respectivement 10%, 70% et 20% des consommations totales au niveau mondial).

Car il faut insister sur cette dimension particulière de l'eau, l'omniprésence de son usage, indispensable aux besoins élémentaires de chaque individu, incontournable dans la production agricole mais également condition sine qua non de toute activité industrielle. Quelques exemples parmi d'autres en donnent la dimension : 960 litres pour un téléphone mobile, 15 .000 litres pour un kg de viande de bœuf, 10.000 litres pour un kg de coton. Dans le monde industriel, notamment, les activités les plus fortement consommatrices d'eau sont la production d'énergie, l'alimentation, la production et le raffinage du gaz et du pétrole, l'industrie papetière, la pharmacie, les mines et la micro-électronique.

2. Le renforcement des enjeux et des tensions

Dès aujourd'hui, la problématique de l'eau est une problématique de risques et de tensions.

36% de la population mondiale et 22% du PNB mondial sont soumis au stress hydrique¹. La question de l'approvisionnement en eau pour de nombreux acteurs économiques est donc déjà quotidienne. Elle est également renforcée par l'accroissement, en occurrence comme en impact, des phénomènes climatiques extrêmes (tempêtes,

¹ Selon la définition de la Fao, disponibilité annuelle par habitant inférieure à 1.700m³.

inondations, sécheresses) affectant sur des durées longues la qualité et l'accessibilité à la ressource. Ces aléas peuvent avoir un coût considérable et il n'est donc pas surprenant que le World Economic Forum ait identifié en 2014 le risque de « water crisis » parmi les trois risques les plus importants (derrière la crise financière des économies majeures et la récurrence d'un taux de chômage élevé).

Les enjeux de réputation et de coûts, de surcroît, poussent les groupes chaque jour plus loin dans l'optimisation de leur empreinte « eau » sur la totalité de leurs sites à travers le monde. C'est un processus largement engagé par de grands groupes de cosmétiques (L'Oréal), d'alimentation (Danone) et de pharmacie (Sanofi) mais aussi par de grands acteurs dans le domaine minier, par exemple. Les organismes internationaux (reconnaissance par l'assemblée des Nations Unies en 2010 d'un droit universel à l'eau), les régulateurs nationaux et locaux, ainsi que l'approche de nombre d'ONG au registre du développement durable concourent à renforcer la dimension et la pression sur ce sujet².

Les enjeux et les tensions se renforceront mécaniquement dans les décennies qui viennent, par l'action combinée de trois facteurs : la croissance démographique, la croissance économique générale de la planète et l'amélioration des modes de vie qui en découle, le changement climatique. Une étude réalisée par Veolia et l'International Food Policy Research Institute indique qu'à l'horizon 2050 un tiers à la moitié du PNB mondial sera soumis au stress hydrique. L'eau est bien un enjeu et un risque majeur, économique et sociétal, du XXI^{ème} siècle.

3. Une prise de conscience des Conseils ?

Il faut, en premier lieu, rappeler que, « sous le contrôle de l'assemblée générale, le conseil impulse la démarche de surveillance des risques dans l'entreprise. Il suit les risques les plus significatifs, apprécie l'exposition aux risques de l'entreprise au regard de la stratégie et s'assure de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques.³» De fait, l'attention générale portée à la gouvernance des risques s'est largement renforcée depuis la crise de 2008. En France, l'ordonnance de 2008, en rendant obligatoire les Comités d'audit dans les sociétés cotées a fait rentrer cette gouvernance dans la pratique puisque ceux-ci sont notamment chargés d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société. Avec le Dodd-Franck Wallstreet Reform

² Mentionnons en particulier la « Déclaration de Stockholm », formulée dans la foulée du sommet de Rio+20, qui presse les participants au sommet (gouvernements nationaux et administrations locales, groupes privés, etc.) à améliorer de 20% d'ici à 2030 l'efficacité de l'eau en agriculture, dans la production d'énergie et dans son recyclage général.

³ « Le rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques », Institut Français des Administrateurs en collaboration avec PriceWaterhouse et Landwell.

américain (2010) puis l'application des règles Solvabilité II en Europe, la création de Comités des risques dédiés s'est de surcroît répandue au sein des institutions financières. Certains groupes non-financiers, comme GE, ont embrayé le pas, notamment en Amérique du Nord. Une telle démarche se justifie par l'appréciation du Conseil, pouvant juger nécessaire d'accroître l'attention sur la gouvernance des risques compte tenu notamment de la complexité du marché, d'un environnement réglementaire multiforme, d'une évolution rapide de l'environnement technologique et concurrentiel, etc.

Directement ou par le biais d'un de ses Comités, le Conseil est donc pleinement dans son rôle en se souciant du risque « eau ». Qu'en est-il dans la pratique ?

Une étude réalisée par le cabinet Deloitte pour Carbon Disclosure Project en 2012⁴ auprès de 500 groupes mondiaux majeurs apporte une réponse mitigée puisque seulement 60% des groupes ont répondu à cette enquête sur leurs enjeux « eau ». Parmi les réponses reçues, seulement 58% des conseils d'administration se sont penchés sur la question au cours de l'année et le niveau de détail apparaît limité puisque seulement 55% des groupes ont défini des plans d'action considérés comme concrets. La sécurisation des chaînes d'approvisionnement ainsi que la mise en place d'actions concertées avec les autres parties prenantes locales (collectivités, notamment) ont fait l'objet d'une attention plus forte que la moyenne.

Même si la tendance générale est à une plus forte attention portée aux risques, le suivi spécifique du risque « eau », pourtant objectivement reconnu comme crucial pour de nombreuses activités et dans de nombreuses géographies, reste donc encore parcellaire. Les investisseurs ont pris conscience de la situation et poussent les sociétés à clarifier leur analyse et leur stratégie sur le sujet.

4. Renforcer la gouvernance du risque eau pour renforcer l'entreprise

Comme le font remarquer Carol Beaumier et Jim Deloach⁵, quelle que soit la forme prise pour la supervision des risques (le Conseil en réunion plénière ou l'un de ses Comités dédiés), l'importance grandissante du sujet requiert aujourd'hui la présence d'administrateurs qualifiés. Aguerri à la gestion des risques et disposant d'une connaissance approfondie de l'activité de la société leur permettant d'en apprécier les expositions les plus significatives. Cette remarque s'applique évidemment aux enjeux de l'eau.

⁴ « Collective Responses to Rising Water Challenges ». Carbon Disclosure Project (CDP) est une organisation basée au Royaume-Uni travaillant pour les investisseurs et les groupes sur les sujets environnementaux, en premier lieu les émissions de gaz à effet de serre.

⁵ « Risk Oversight : Should Your Board Have a separate Risk Committee ? », Director Notes, January 2012

Le cabinet Deloitte suggère⁶ aux administrateurs de poser les questions suivantes afin d'engager le diagnostic :

Quelle est la dépendance de la société à l'eau ?

Quels sont ses impacts financiers anticipables (compte de résultat, cash-flow, investissements, capacité d'endettement) ?

La société a-t-elle défini une stratégie globale « eau », est-elle chiffrée et intégrée dans un plan à terme ?

Y a-t-il des objectifs spécifiques « eau » par produit, etc. ?

Quel est l'implication du management dans la protection de la ressource « eau » locale ?

Dans ce cadre d'attention renforcée, les groupes experts dans la gestion et les technologies de l'eau, notamment en milieu industriel, devraient devenir des interlocuteurs réguliers des instances des Conseils traitant des risques. Apportant un diagnostic sur les enjeux et des propositions sur les moyens de les circonvenir (voies d'optimisation de l'empreinte eau et de son coût, sécurisation des actifs, sécurisation de la chaîne d'approvisionnement, sécurisation de la ressource locale avec les parties prenantes, scénarios de sensibilité au risque « eau », etc.) qui viendraient renforcer les travaux souvent plus généraux de la Direction des risques.

Les bénéfices d'une approche systématique et raisonnée des risques, et de ceux liés à la dimension « eau » en particulier sont nombreux et pratiques.

Tout d'abord, une économie financière immédiate. Celle-ci est liée à la diminution mécanique de l'empreinte eau (eau consommée par unité produite)⁷ ainsi qu'à la limitation des incidents. L'étude réalisée auprès de 500 groupes internationaux par Carbon Disclosure Project (cf. ci-dessus) indique que 53% des interviewés en 2012 ont été impactés par des problèmes liés à l'eau : dommages aux actifs, interruptions de production, avec des coûts pour certaines sociétés excédant 200MUSD. Dans le même ordre d'idée, les inondations de 2011 dans le Queensland, qui ont provoqué la fermeture des mines de charbon, auraient généré un manque à gagner de 2 milliards de dollars australiens.

⁶ « The Role of the Board in Water Risk », by Valérie Chort and David Greenall/Deloitte, Institute of Corporate Directors, March 2012.

⁷ Veolia propose, par exemple, un outil de quantification, « True Cost of Water » qui mesure localement, pour chaque installation, le vrai coût de l'eau en fonction de la disponibilité de la ressource, de sa qualité, de son poids dans la production, de la réglementation locale et de l'acceptabilité par les populations.

Par ailleurs, force est de constater que ces incidents ne sont pas nécessairement bien couverts par les régimes d'assurance, qu'il s'agisse des cas de catastrophes naturelles ou plus progressifs de raréfaction de la ressource. L'occurrence et l'impact financier de ces situations se renforçant, leur coût d'assurance tend à croître. Les compagnies, de surcroît, se font nécessairement plus pointilleuses dans leurs exigences de bonne gouvernance des risques par leurs clients. Une société démontrant une solide gestion de son risque « eau » obtiendra nécessairement des conditions plus avantageuses de son assureur. Ici aussi, les groupes experts dans la gestion et les technologies de l'eau peuvent jouer un rôle de partenaire et conseiller efficace auprès des organes dédiés des Conseils d'administration (puis des directions techniques et opérationnelles) en permettant de limiter le coût d'assurance du risque.

Ce renforcement de la gouvernance des risques, notamment environnementaux, sera également salué par les agences de notation environnementale dont l'audience s'est fortement accrue depuis l'avènement du nouveau millénaire. Citons, par exemple, Carbon Disclosure Project, Novethic, Vigeo, qui fournissent des notations sur la gestion de ces risques. Une collectivité, un industriel, un projet pourront recevoir une notation. Une bonne notation pourra, par exemple, faciliter l'obtention de financements plus compétitifs. Rappelons, dans ce même ordre d'idée, les principes Equateur de financement responsable des projets, engagement volontaire et unilatéral des principales banques mondiales de procéder à l'analyse des aspects sociaux et environnementaux de chaque nouveau projet sur la base des critères SFI⁸. Les financements Equateur représentent aujourd'hui 80% des financements de grands projets dans le monde. Les notations et le respect des critères Equateur sont aujourd'hui l'objet de l'attention forte des ONG qui y voient un moyen efficace de faire pression sur les parties prenantes, industriels et clients⁹. La bonne gouvernance du risque « eau » relève également d'un souci de croissance opérationnelle (éviter le blocage de projets par non-respect de critères de développement durable) et d'optimisation financière (obtention des financements à moindre coût).

Enfin, n'oublions pas, plus généralement, que le traitement approprié de ce facteur de risque croissant qu'est l'eau est un vecteur de sécurisation du point de vue de l'investisseur. Il ne s'agit pas exclusivement du regard porté par les fonds ISR (qui salueront l'intérêt porté aux dimensions de développement durable), mais de l'intérêt bien compris de tout investisseur pour une société dont le Conseil adresse les enjeux clés au travers d'une gouvernance solide.

⁸ SFI est une émanation de la Banque mondiale chargée des opérations avec le secteur privé. Les critères Equateur sont nés en 2003. 80 institutions bancaires majeures ont adhéré à ces principes de financement responsable de projets.

⁹ La Société Générale, par exemple, a dû se retirer en 2009 du financement du barrage d'Illisu, en Turquie, à la suite d'une campagne internationale d'ONG.