



RAPPORT D'ACTIVITE ET DEVELOPPEMENT DURABLE 2003

suez

VOUS APPORTER L'ESSENTIEL DE LA VIE



Les valeurs de SUEZ

- ▶ La valorisation du **professionnalisme** pour améliorer le service aux clients dans le monde entier.
- ▶ Le souci du **partenariat** dans la confiance et la durée pour favoriser des relations équilibrées et transparentes avec nos interlocuteurs.
- ▶ L'**esprit d'équipe** pour entreprendre, innover et créer, pour renforcer les solidarités et les synergies.
- ▶ La recherche de la **création de valeur** pour accroître la rentabilité et la solidité financière, gages de l'autonomie et de la pérennité de l'entreprise.
- ▶ Le **respect de l'environnement** pour améliorer durablement la qualité de la vie.
- ▶ L'exigence d'une **éthique** qui s'impose à tous pour faire vivre ces valeurs dans le respect de l'autre.



NOTRE MISSION

Vous apporter l'essentiel de la vie.

NOTRE IDENTITE

Un Groupe international industriel et de services, acteur du développement durable, qui apporte aux entreprises, aux collectivités et aux particuliers des solutions innovantes dans l'Energie et l'Environnement.

NOTRE METIER

Imaginer, concevoir, mettre en œuvre et exploiter des systèmes et des réseaux dans les domaines de l'électricité, du gaz, de l'eau et de la propreté.

Sommaire

2 Message du Président

4 L'année 2003 en chiffres

8 Le Groupe

10 L'éthique

12 Le gouvernement d'entreprise

16 Le plan d'action

18 L'évolution du titre

20 La politique environnementale

24 La politique sociale

28 Les métiers

32 Les métiers de SUEZ au quotidien

34 Les faits marquants de l'année

36 Electricité & Gaz Europe

42 Electricité & Gaz International

48 Services Energétiques et Industriels

52 SUEZ Environnement

66 Les performances environnementale et sociale

70 Rapport d'examen
des commissaires aux comptes

72 Etats financiers simplifiés

76 Principales entités opérationnelles

78 Glossaire consolidé

2003, année de la transformation

Mesdames, Messieurs,
Chers actionnaires,

2003 a été une année de transformation pour votre Groupe. Dans un contexte économique international incertain et difficile, nous avons défini en janvier nos priorités pour la période 2003-2004 : augmenter et sécuriser notre rentabilité ; renforcer notre solidité financière et notre compétitivité.

Nos équipes se sont donc mobilisées avec rigueur et détermination pour la mise en œuvre de ces objectifs. Elles se sont également mobilisées pour répondre aux attentes de nos clients.

«Les conditions sont réunies pour une nouvelle période de croissance rentable et de retour à un résultat net bénéficiaire en 2004.»

Nous avons atteint dès aujourd'hui les objectifs du plan d'action. Nous nous étions fixé l'objectif de réduire d'un tiers la dette nette du Groupe : nous l'avons réduite de moitié. Sans toucher au cœur de métier du Groupe, nous avons mené les cessions annoncées : Nalco, Cespa, Fortis, M6, la réduction de notre engagement dans Northumbrian. Elles ont représenté au total 11 milliards d'euros, alors que notre chiffre d'affaires est resté stable. Nous avons également comme objectif d'améliorer nos résultats opérationnels et nos équilibres financiers. Le plan Optimax devait réduire nos coûts de 500 millions d'euros en 2003 : nous les avons réduits de 585 millions d'euros. Notre troisième objectif était la réduction du risque de change et des capitaux employés dans les pays émergents : les capitaux engagés dans ces pays ont été réduits de 30%.

Le plan d'action a cependant un coût. Les résultats 2003 en portent la trace. Nous avons décidé d'imputer la totalité du coût du plan sur l'année 2003 afin de disposer de toute la capacité de rebond en 2004. Nous avons poursuivi au deuxième semestre l'effort de restructurations et d'ajustements d'actifs entrepris au premier semestre afin que tous ces coûts soient pris en charge en totalité sur 2003 et que l'horizon soit dégagé pour 2004. De ce fait, le résultat net part du Groupe s'établit à - 2 165 millions d'euros.

La plus-value de 750 millions d'euros réalisée sur la vente de M6 en janvier 2004 n'est pas comprise dans ce chiffre. Elle aura un impact favorable sur l'exercice 2004.

Il faut cependant souligner que les résultats 2003 reflètent une bonne performance opérationnelle. Le plan d'action n'a pas affecté le potentiel de croissance du Groupe. Le chiffre d'affaires s'établit à 39,6 milliards d'euros, quasiment au même niveau qu'en 2002.

Deux enseignements sont à tirer de nos résultats 2003. Par la force de son action commerciale, la mobilisation et la compétence de ses équipes, SUEZ a su compenser l'impact des cessions d'activités et des arrêts de contrats que nous jugions risqués ou insuffisamment rentables. La quasi-stabilité du chiffre d'affaires démontre notre capacité à générer de la croissance organique et les perspectives de développement dans nos marchés de l'Energie et de l'Environnement.

Le plan Optimax a donné des résultats dépassant nos attentes. Nous allons poursuivre résolument dans cette voie. Le renforcement du Groupe se manifeste également dans la cohésion de nos équipes, dans notre culture d'entreprise. C'est autour de cette culture du résultat et de la performance que se mobilisent nos équipes.



Les conditions sont réunies pour une nouvelle période de croissance rentable et de retour à un résultat net bénéficiaire en 2004. La stratégie du Groupe est confirmée et son périmètre stabilisé. La cession des actifs dans le secteur de la communication et des participations financières clarifie notre périmètre. Notre projet industriel de long terme est axé sur l'Energie et l'Environnement, deux marchés porteurs et complémentaires.

L'année 2003 a également été une année de conquêtes. Je voudrais souligner les développements dans le gaz, le renforcement dans l'électricité en France avec notamment les investissements réalisés dans la Compagnie Nationale du Rhône et l'accord commercial avec la Société Hydroélectrique du Midi, enfin les développements en Italie avec Tirreno Power. Nous nous sommes renforcés dans Electrabel. Votre Groupe sera prêt pour la libéralisation du marché européen de l'énergie le 1^{er} juillet 2004.

Dans l'Environnement, nous avons consolidé nos positions en Europe et nous nous sommes recentrés sur les contrats bénéficiaires. Nous avons poursuivi un développement très ciblé à l'international, notamment en Chine, et traité les situations difficiles.

Quelle est notre ambition, notre vision ?

Les priorités sont clairement établies. En France et dans le Benelux, notre stratégie de développement repose sur des positions domestiques fortes. En Europe, nos équipes vont renforcer nos positions concurrentielles rentables dans l'Environnement et cibler nos développements

dans l'électricité et dans le gaz. Enfin, au grand international, nous entendons valoriser nos savoir-faire industriels tout en assurant la gestion dynamique de nos positions.

Nous avons une forte lisibilité, fondée sur un bilan solide. SUEZ est doté d'une structure de financement adéquate et les ratios financiers sont en progression. Nous nous fixons des objectifs exigeants d'amélioration de la rentabilité opérationnelle et de la génération de liquidité :

- Une croissance organique moyenne du chiffre d'affaires et du résultat brut d'exploitation entre 4 et 7% ;
- l'amélioration de la génération de cash avec un autofinancement de la totalité des investissements et du dividende dès 2005 ;
- des investissements annuels de 4 milliards d'euros en moyenne ;
- un objectif de 11% de croissance de rentabilité des capitaux employés en 2006.

Nous sommes confiants dans notre capacité à atteindre ces objectifs. Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale le maintien de votre dividende. C'est un signe de confiance dans la capacité du Groupe à faire croître la rentabilité de ses activités.

Votre Conseil, qui est composé de personnalités prestigieuses venant de six pays différents, s'est particulièrement mobilisé en 2003 compte tenu des décisions très importantes qu'il fallait prendre. Le Conseil a en particulier confirmé à l'unanimité la stratégie du Groupe fondée sur le développement simultané et durable de ses deux activités : l'Energie et l'Environnement.

Les conditions d'un rebond sont réunies.

SUEZ a évolué vers un modèle sécurisé de croissance rentable offrant une forte visibilité. Votre Groupe est l'un des premiers groupes industriels européens. Apporter de l'eau, fournir de l'électricité, transporter du gaz naturel, traiter les déchets : nos métiers connaissent un fort développement et une profonde mutation.

Nous sommes prêts à affronter ces nouveaux défis. Ces changements sont liés à l'évolution de notre société : renforcement des normes environnementales, libéralisation des marchés, croissance des besoins des consommateurs, optimisation des services publics, rationalisation des processus industriels, nouvelles demandes de nos clients, etc.

Ces enjeux sont autant de défis et d'opportunités que les équipes de SUEZ relèvent chaque jour pour apporter à nos clients des solutions toujours plus innovantes et adaptées.

Savoir s'adapter, répondre aux nouvelles attentes, savoir mobiliser nos équipes, c'est aussi savoir rester fidèle à ses valeurs, à une culture d'entreprise qui place l'Homme au cœur de son histoire.

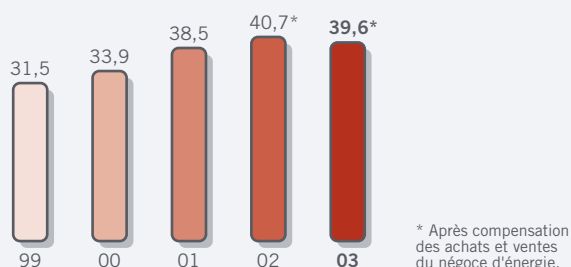
Gérard Mestrallet

L'année 2003 en chiffres

L'année 2003 a été marquée par la mise en œuvre du plan d'action qui est allé au-delà des objectifs annoncés en janvier 2003. Celui-ci a notamment permis de réduire l'endettement de moitié et les coûts, mesurés au niveau du résultat d'exploitation, de 585 millions d'euros. Dans un environnement économique difficile, SUEZ affiche de bonnes performances opérationnelles ainsi qu'une croissance organique robuste de ses principaux indicateurs. Le résultat net part du Groupe s'établit à -2 165 millions d'euros en raison de charges exceptionnelles, dont l'essentiel avait été enregistré sur le premier semestre.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE DU GROUPE

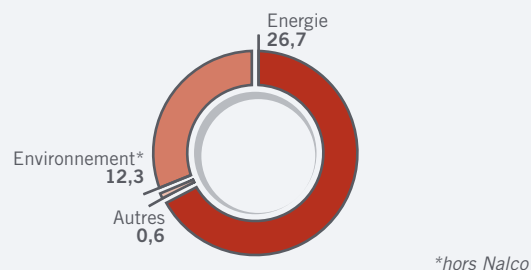
(en milliards d'euros – hors négoce d'énergie)



Le bon niveau de la croissance organique du périmètre des activités du Groupe redéfini dans le cadre du plan d'action (+6,1%) permet une quasi-stabilité du chiffre d'affaires brut du Groupe malgré les importantes cessions réalisées et l'impact de la dépréciation de certaines devises comme le dollar US.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITE

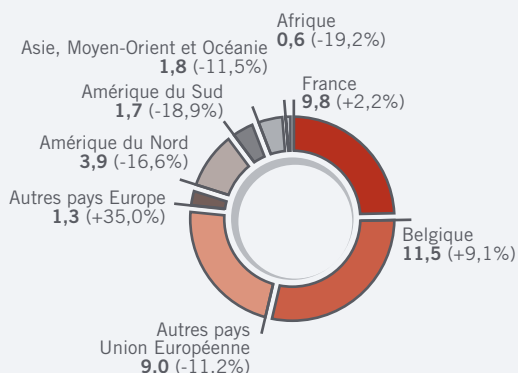
(en milliards d'euros)



98% du chiffre d'affaires sont réalisés dans l'Energie et dans l'Environnement, réparti entre 67% dans l'Energie et 31% dans l'Environnement.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

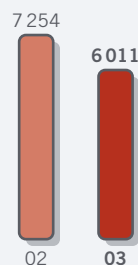
(en milliards d'euros)



L'essentiel du chiffre d'affaires, soit 90% du total, est réalisé en Europe et en Amérique du Nord, dont 80% pour le seul continent européen.

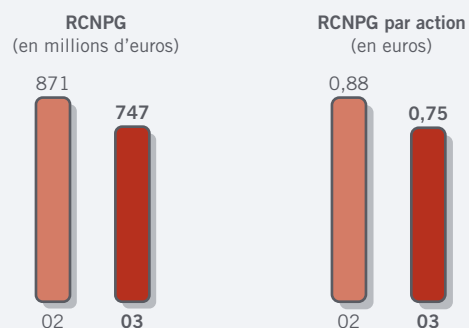
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)



Le résultat brut d'exploitation décroît de 17% en 2003 en raison des cessions et des effets de change. A périmètre et change comparables, il croît de 4,9%.

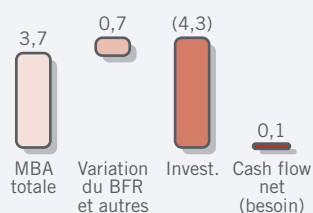
RESULTAT COURANT NET PART DU GROUPE



Le résultat courant net part du Groupe décroît de 14,2% en 2003 en raison des cessions opérées (Northumbrian, Nalco, titres de participations). A périmètre et change comparables, il croît de +29% avec des taux de croissance comparables dans l'Energie (+24,9%) et dans l'Environnement (+26%).

CASH FLOW NET

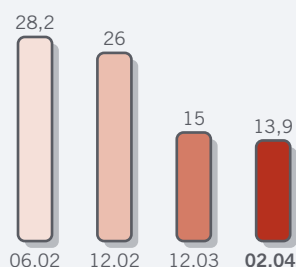
(flux en milliards d'euros)



Le Groupe dégage en 2003 un cash flow net positif de 137 millions d'euros après investissements et avant toute cession contre un besoin de financement de près de 2 milliards d'euros en 2002.

REDUCTION DE LA DETTE NETTE DE MOITIE

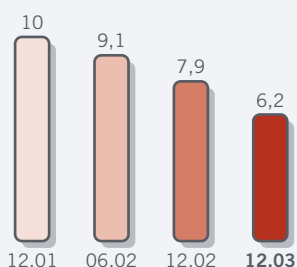
(en milliards d'euros)



La dette nette a été ramenée de 28,2 milliards d'euros, à mi-2002, à 15 milliards d'euros au 31 décembre 2003, et à un montant estimé de 13,9 milliards d'euros à fin février 2004 après la cession de M6.

REDUCTION DE L'EXPOSITION AUX RISQUES DES PAYS EMERGENTS

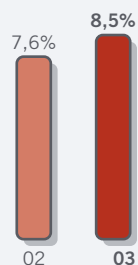
(en milliards d'euros)



Les capitaux employés dans les pays émergents s'élèvent à 6,2 milliards d'euros fin 2003. L'exposition résiduelle est essentiellement répartie entre trois pays : le Brésil, le Chili et la Thaïlande.

RENTABILITE DES CAPITAUX EMPLOYES

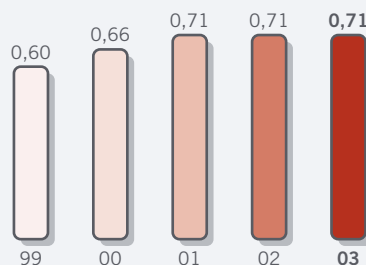
(en milliards d'euros)



La rentabilité des capitaux employés progresse de près d'un point en raison des performances opérationnelles ainsi que des cessions de Nalco et de Northumbrian, sociétés dont la RCE était inférieure à la moyenne du Groupe.

MAINTIEN DU DIVIDENDE

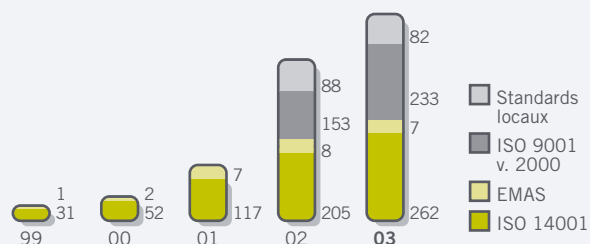
(en euros/action)



Le maintien du dividende net à 0,71 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 27 avril 2004, traduisant la confiance du Conseil d'Administration dans le potentiel de croissance rentable du Groupe.

L'année environnementale

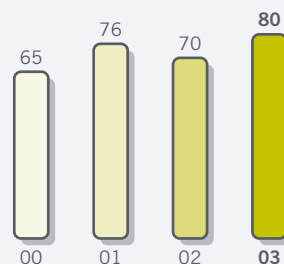
SYSTEMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAUX



En fonction des conditions économiques locales, le déploiement de SME aboutit à l'obtention de certificats ISO 14001, ISO 9001 version 2000 avec volet environnemental, d'enregistrements EMAS ou à l'adoption de standards locaux.

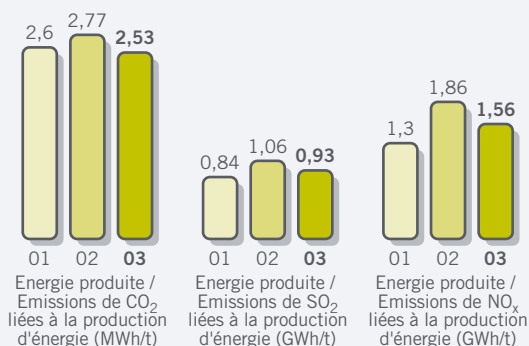
EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE

(en millions de tonnes eq. CO₂)



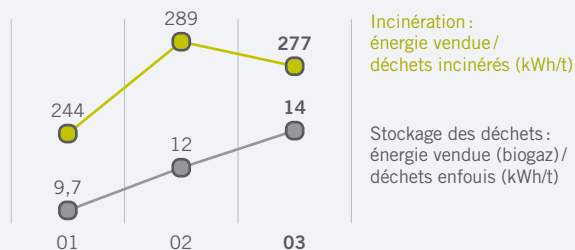
En 2003, la croissance des émissions de GES du Groupe est liée notamment à l'augmentation de la production d'énergie, ainsi qu'à la croissance organique des Branches.

ECO-EFFICIENCE ENERGIE



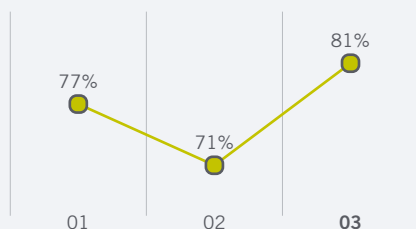
Le développement des unités de cogénération et des centrales à turbines gaz-vapeur, ainsi que le recours aux énergies renouvelables permettent au Groupe de maintenir de bons résultats en termes d'éco-efficacité.

VALORISATION ENERGETIQUE DES DECHETS



La valorisation énergétique des déchets fait partie intégrante de la politique environnementale de SITA.

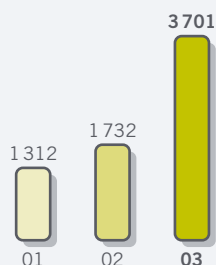
DISTRIBUTION D'EAU RENDEMENT TECHNIQUE DES RESEAUX



L'amélioration du rendement technique des réseaux, c'est-à-dire la proportion d'eau qui atteint le consommateur par rapport à l'eau produite, engendre une meilleure utilisation de la ressource en eau, et une pression écologique d'autant plus faible sur les milieux naturels.

DECHETS VALORISES

(en milliers de tonnes)

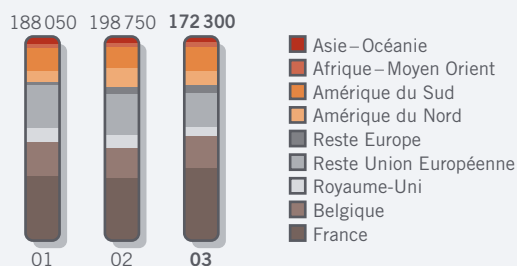


Le Groupe s'investit dans la valorisation des déchets produits par ses activités, notamment en recyclant la quasi-totalité des cendres volantes générées par les activités de production électrique.

L'année sociale

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

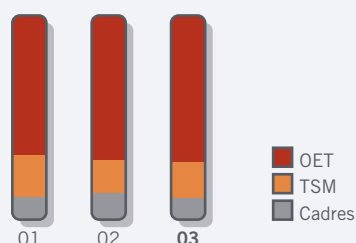
échelle à 100%



L'effectif du Groupe s'établit en 2003 à 172 300 personnes. La diminution constatée par rapport à 2002 tient principalement à la sortie du périmètre d'intégration globale des sociétés Nalco, CESP et Northumbrian Water Group. L'effectif féminin représente 13,1% de l'effectif total.

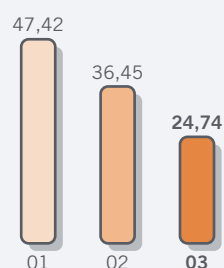
REPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

échelle à 100%



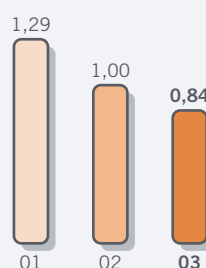
La répartition des effectifs par CSP demeure relativement stable d'une année sur l'autre. La diminution de la proportion des cadres constatée entre 2002 et 2003 est due à la sortie de Nalco, dont les effectifs sont composés principalement d'ingénieurs. Les femmes représentent 13,5% de l'encadrement.

EVOLUTION DU TAUX DE FREQUENCE



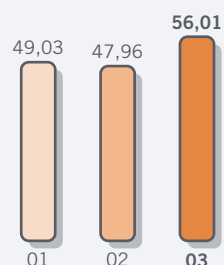
Entre 2001 et 2003, le taux de fréquence a été pratiquement divisé par deux. Cette très nette amélioration s'explique largement par les efforts dans le métier de la propreté, et traduit l'appropriation des questions de sécurité par les responsables opérationnels.

EVOLUTION DU TAUX DE GRAVITE



Depuis 2001, le taux de gravité du Groupe a, lui, diminué du tiers, et rend compte de l'attention particulière qui a été accordée depuis 2001 aux accidents graves et mortels. Ainsi, chez SUEZ Environnement, le nombre d'accidents mortels a été réduit de plus de moitié.

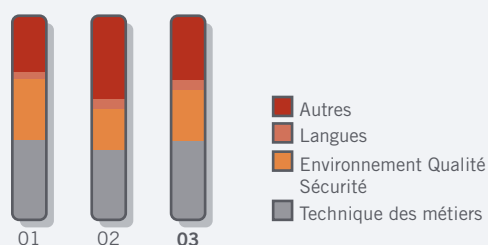
POURCENTAGE DES EFFECTIFS FORMES



Sur le périmètre couvert par l'indicateur, 56% des effectifs ont été formés en 2003. L'amélioration des périmètres de couverture indique que ce chiffre est plus représentatif de la réalité des efforts de formation du Groupe. A titre indicatif, il est en hausse de près de 17% par rapport à 2002.

REPARTITION DE LA FORMATION PAR THEME

échelle à 100%



La répartition des heures de formation par thème montre une certaine stabilité sur les trois années. L'importance de la catégorie *Autres* en 2002 tient à la non-répartition des heures de formation d'Electrabel, qui ont été intégralement reportées dans cette catégorie.

Une coordination légère et transversale

SUEZ a créé un groupe de coordination Ethique, Valeurs et Développement Durable pour servir de plate-forme de dialogue interne. Ses missions sont claires : favoriser la circulation de l'information entre le siège et les filiales autour des bonnes pratiques, proposer des orientations stratégiques et encourager le développement de synergies. Ce groupe de coordination est composé de représentants de la direction générale et des entités opérationnelles. Il rend compte au Comité de Direction Générale ainsi qu'au Comité pour l'Ethique, l'Environnement et le Développement Durable du Conseil d'Administration qui se réunit deux fois par an.

Le développement durable au cœur de la stratégie industrielle

Les sociétés qui ont historiquement constitué SUEZ ont toujours eu pour objectif d'œuvrer pour l'amélioration du cadre de vie des populations dans le respect de l'environnement par la desserte en eau, en gaz et en électricité, la collecte et le traitement des déchets.

En tant que groupe de service oeuvrant sur le long terme, SUEZ a mis en place, dès sa création en 1997, une politique volontariste de développement durable, déclinée dans sa vision stratégique et relayée au quotidien par l'ensemble de ses 172 300 collaborateurs.

Pour SUEZ, le développement durable se traduit par une volonté d'inscrire les activités du Groupe dans une dynamique conciliant la performance économique pour une croissance durable avec des impératifs d'équité sociale et de protection de l'environnement.

Le développement durable au centre des métiers du groupe ■ La mission de SUEZ est d'imaginer, proposer et mettre en œuvre des solutions économiquement et durablement viables répondant aux besoins de ses clients publics ou privés, en conformité avec les réglementations et les normes environnementales et sociales en vigueur. Sous l'impulsion des dirigeants de SUEZ, cette vision du développement durable est déclinée dans toutes les entités opérationnelles du groupe. Elle repose sur une large variété d'offres commerciales innovantes et compétitives, répondant à trois impératifs :

- ▶ créer de la valeur en étant performant, compétitif et viable pour les clients et rentable pour le Groupe ;
- ▶ répondre aux objectifs de protection et de préservation de l'environnement fixés par les clients et les réglementations en vigueur ;
- ▶ permettre un accès aux services essentiels à tous les usagers dans des conditions socialement acceptables par eux.

Cette démarche développement durable est mise en œuvre par toutes les équipes opérationnelles, projet par projet, à travers :

- ▶ le développement de missions de service public dans le cadre, par exemple, de partenariats public-privé ;
- ▶ la recherche permanente d'efficience dans la gestion du processus industriel ;
- ▶ la mise en place de systèmes de management social et environnemental ;
- ▶ le déploiement systématique d'une politique de santé et de sécurité ;
- ▶ la maîtrise des risques ;
- ▶ le déploiement de programmes spécifiques facilitant l'accès des plus défavorisés aux services essentiels ;
- ▶ l'application stricte de règles d'éthique et de transparence.

Le développement durable : un engagement prioritaire pour SUEZ ■ SUEZ considère que le développement durable, l'éthique et la responsabilité sociétale de l'entreprise sont liés. Ce sont les fondements naturels des valeurs que le Groupe met en œuvre au quotidien vis-à-vis de ses clients, de ses actionnaires, de son personnel, de ses fournisseurs et de la communauté dans son ensemble.



Les grands partenariats de SUEZ

Cette politique est développée en permanence grâce à la mise en œuvre d'un programme d'actions pluriannuel «éthique, valeurs et développement durable». Cet engagement est fondé sur des valeurs communes – professionnalisme, partenariat, esprit d'équipe, création de valeur, respect de l'environnement et éthique. Celles-ci sont traduites dans les chartes du Groupe (Charte Sociale Internationale, Charte Ethique, Charte de l'Environnement, Charte Santé & Sécurité) que tous les collaborateurs sont tenus de respecter et d'appliquer.

Le développement durable se concrétise, en particulier, dans une politique dynamique de ressources humaines (formation, insertion...), des efforts permanents de recherche et d'innovation, une volonté de contribuer à une mondialisation «socialement responsable», et l'application – voire l'anticipation – des différentes normes environnementales et sociales définies par les autorités publiques. Il se traduit également par la participation active de SUEZ à de nombreux partenariats, tels que le *Global Compact* des Nations Unies, l'Observatoire Social International ou le WBCSD (voir encadré).

Le développement durable est au cœur de la stratégie industrielle et des métiers de SUEZ. Il constitue un fondement de la pérennité et de la rentabilité du Groupe, mais aussi de son image, de sa notoriété et de sa démarche commerciale. Il permet au Groupe de préparer l'avenir sur des bases solides grâce à la maîtrise et la prévention de l'ensemble des risques liés à ses métiers, et à l'anticipation de nouvelles opportunités de marchés. ■

L'engagement de SUEZ dans le développement durable s'illustre aussi à travers des adhésions ou le renforcement de ses partenariats, en particulier :

► **Global Compact** : SUEZ est membre du Global Compact depuis le lancement de cette initiative par les Nations Unies en 2000. Ce programme regroupe des centaines d'entreprises et organisations décidées à promouvoir des valeurs et expériences relevant d'un management responsable en lançant des projets de terrain.

► **WBCSD** : Le *World Business Council for Sustainable Development* rassemble 170 entreprises internationales depuis 1999 autour du principe que le développement durable et le monde industriel ne peuvent progresser l'un sans l'autre. Récemment, le WBCSD a lancé un Council Project sur l'eau avec la participation active de SUEZ.

► **CSR Europe** : Le *Corporate Social Responsibility Europe* est un réseau européen d'entreprises créé en 1996 qui a pour mission d'aider l'Union Européenne à définir sa contribution à l'objectif 2010 pris par les chefs d'états européens : devenir la région la plus compétitive et socialement responsable.

► **UNESCO** : SUEZ et l'UNESCO ont signé, en 2002, un accord de coopération pour l'éducation sur l'eau. SUEZ Environnement contribue ainsi à la formation sur la «gestion intégrée des ressources en eau» dispensée par l'UNESCO-IHE *Institute for Water Education* à Delft (Pays-Bas). Cette formation s'adresse à des jeunes professionnels disposant d'une première expérience dans des entreprises publiques, des ministères, des banques, des sociétés de conseil ou des ONG.

► **Comité 21** : SUEZ est adhérent du Comité Français pour l'Environnement et le Développement Durable depuis sa création et participe à son conseil d'administration et au groupe de travail Entreprises 21.



Une implication de longue date

Si la lutte contre la corruption fait aujourd'hui l'objet d'une prise de conscience renforcée à l'échelle mondiale, SUEZ s'est impliqué depuis longtemps dans ce domaine. Le Groupe a ainsi mis en place des outils de sensibilisation et de contrôle visant à appliquer les textes existants, en particulier la principale référence en la matière : la Convention de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) de 1997. Cette convention, dont le champ concerne la corruption d'agents publics étrangers, a fait l'objet d'un contrôle de son application en France en 2003.

Autre initiative : en décembre, près d'une centaine d'Etats-membres des Nations Unies, dont la France, ont signé une nouvelle convention par laquelle ils s'engagent à réprimer les activités liées à la corruption, à prendre des mesures pour promouvoir l'intégrité et à coopérer entre eux.

Début 2004, Kofi Annan, Secrétaire Général des Nations Unies et fondateur du Global Compact, dont SUEZ est l'un des membres actifs, a entrepris une tournée consacrée à la lutte contre la corruption. C'est en effet à ce thème que le Pacte souhaite consacrer un nouveau principe, dans la lignée des neuf engagements précédents, qui concilient droits de l'homme, droit du travail et respect de l'environnement.

L'éthique pour SUEZ : en pratique et en commun

Un fonctionnement en réseau, des illustrations concrètes et opérationnelles : coordonnée par un Comité dédié, l'application des valeurs est une réalité vivante et partagée au sein du Groupe.

SUEZ pratique une approche volontariste de l'éthique. Il en fait un mode de management par les valeurs qui se déclinent en codes et en outils, à commencer par des chartes et des guides de conduite qui décrivent les principes que les collaborateurs doivent respecter. Présidé par Jacques Lagarde, le Comité pour l'Ethique, l'Environnement et le Développement Durable est chargé d'en vérifier la diffusion, et de s'assurer que les standards élevés que le Groupe s'est fixés dans ce domaine sont appliqués : un point crucial pour préserver la réputation de SUEZ et de ses entités.

Le Groupe a également déployé la fonction de déontologue au cœur de chaque entité. Le réseau qui en découle a notamment pour mission de sensibiliser les managers à la nécessité de mettre en pratique et d'illustrer les valeurs du Groupe. Il a tenu sa réunion annuelle en juin 2003, en présence d'une centaine de participants qui ont pu partager leurs expériences. La branche Electricité & Gaz International a, par exemple, présenté la manière dont son organisation matricielle se révèle être un outil éthique particulièrement efficace.

Faire vivre l'éthique au sein des directions fonctionnelles ■ Le Groupe a relancé son programme pluriannuel «Ethique et Valeurs» en 2004, l'élargissant au développement durable. Mis en œuvre sur cinq ans glissants, ce programme est axé cette année sur une réflexion concernant les directions fonctionnelles et leurs orientations en matière d'éthique et de développement durable. C'est dans ce cadre que des travaux sont conduits pour mieux déployer les moyens de suivi de l'application de la Charte Sociale Internationale dans toutes les entités de SUEZ.

Par ailleurs, le Comité s'est fait rendre compte chaque année des résultats de la procédure des lettres de conformité : signées par les présidents des branches, elles attestent du respect de la Charte d'Ethique par leur entité pour l'année civile écoulée, et s'accompagnent d'un rapport du déontologue concerné. Par souci de simplification, cette procédure associe désormais la conformité environnementale.

Le volet éthique de la loi Sarbanes-Oxley ■ Tant en France qu'aux Etats-Unis, la réglementation va dans le sens d'une prise en compte renforcée de l'éthique dans le fonctionnement des entreprises. Votée en 2002 par le Congrès américain, la loi Sarbanes-Oxley impose aux entreprises cotées aux Etats-Unis un certain nombre d'obligations. SUEZ a donc produit un code de conduite pour les financiers du Groupe, qui sera publié au moment du dépôt du 20-F auprès de la *Securities and Exchange Commission* et fera l'objet d'une diffusion spécifique en interne.

Cette loi impose notamment que soit créé un système de signalement d'éventuelles malversations qu'un salarié pourrait constater dans la ligne financière au sein de sa société. Ce système sera mis en place au sein de SUEZ par les déontologues.

Les règles d'Or des acheteurs de SUEZ

L'enrichissement des codes de conduite et des chartes ■ Les bonnes pratiques du Groupe ne cessent de s'étendre, qu'il s'agisse de les décliner pour de nouvelles fonctions, ou d'actualiser celles qui existent. Un Guide de l'Ethique des Achats a ainsi été diffusé à l'automne 2003. Comme pour les autres documents de ce type – auditeurs, commerciaux, communicants – il a été réalisé en collaboration avec la communauté concernée, celle des acheteurs du Groupe. Développé sous plusieurs formes, notamment sous celle des Règles d'Or (voir encadré), il est proposé en français, anglais et néerlandais sur l'intranet du Groupe et sur son site internet. La Charte Santé et Sécurité au Travail, finalisée et cosignée en octobre 2002, a été diffusée durant l'année 2003. Enfin, l'application du Guide de la relation commerciale, publié en 2002, a fait l'objet d'une vérification : les résultats en sont largement positifs, toutes les procédures préventives préconisées par le guide étant aujourd'hui progressivement mises en place au sein de la communauté des commerciaux du Groupe. ■

Faire des achats une œuvre collective

- ▶ Associer les utilisateurs à la définition des besoins ;
- ▶ Prendre les décisions dans la transparence et la coopération ;
- ▶ Être discipliné dans l'application des décisions prises ;
- ▶ Veiller à coordonner les programmes entre les entités, les branches et le Groupe.

Montrer équité et impartialité envers les fournisseurs

- ▶ Garantir le même niveau d'information à tous les fournisseurs consultés ;
- ▶ Sélectionner et attribuer des marchés sur la base de critères objectifs ;
- ▶ Respecter les contrats, les promesses et les engagements ;
- ▶ Veiller au règlement rapide et correct des différends ;
- ▶ Ne pas abuser d'une position significative sur le marché en tant que client ;
- ▶ Ne pas se mettre en situation de dépendance d'un fournisseur.

Faire preuve d'une éthique irréprochable

- ▶ Garder toute indépendance de jugement (éviter les situations de conflit d'intérêt) ;
- ▶ Veiller au respect de la loi, des règles de la concurrence et à la légitimité des moyens utilisés ;
- ▶ Développer des qualités primordiales : probité, loyauté, fermeté, professionnalisme, esprit d'équipe, impartialité, discrétion.

Être en ligne avec les engagements du Groupe en matière de développement durable

- ▶ Intégrer les préoccupations environnementales et sociétales comme critère dans la sélection des fournisseurs et des produits.



Gouvernement d'entreprise

A l'issue de l'Assemblée Générale du 27 avril 2004, et sous réserve de l'approbation des résolutions par celle-ci, le Conseil d'Administration de SUEZ sera composé de 16 Administrateurs dont huit membres français, six membres non français et deux membres ayant une double nationalité. Le Conseil d'Administration de SUEZ, dans sa séance du 3 mars 2004, a examiné la situation des Administrateurs au regard des critères définis par le rapport Bouton relatifs à l'indépendance des Administrateurs. Il a considéré que le critère de l'ancienneté y figurant doit être apprécié par rapport à la situation propre de SUEZ, du fait que le Groupe actuel n'est pas la simple continuité de la société Lyonnaise des Eaux d'avant juin 1997 et que la seule filiation juridique ne peut être, de ce point de vue, pertinente. Sur ces bases, il a été considéré que huit Administrateurs étaient indépendants et que huit autres ne l'étaient pas.

Composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 avril 2004

Gérard Mestrallet

55 ans, de nationalité française,
Président-Directeur Général

Jean Gandois

73 ans, de nationalité française,
Vice-Président

Albert Frère

78 ans, de nationalité belge,
Vice-Président,
Président et Administrateur-Délégué de Groupe Bruxelles Lambert

Edmond Alphandéry ^{(1)*}

60 ans, de nationalité française,
Président du Conseil de Surveillance de CNP Assurances

Antonio Brufau *

56 ans, de nationalité espagnole,
Président & Chief Executive Officer de «La Caixa» Group.

René Carron ⁽¹⁾

61 ans, de nationalité française,
Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole S.A.

Gerhard Cromme *

61 ans, de nationalité allemande,
Président du Conseil de Surveillance de ThyssenKrupp AG

Etienne Davignon

71 ans, de nationalité belge,
Vice-Président de SUEZ-TRACTEBEL

Paul Desmarais Jr.

49 ans, de nationalité canadienne,
Président du Conseil et Co-Chef de la Direction
de Power Corporation du Canada

Lucien Douroux *

70 ans, de nationalité française,
Président de la Banque de Gestion Privée Indosuez

Jacques Lagarde *

65 ans, double nationalité française et américaine,
ancien Vice-Président de The Gillette Company

Anne Lauvergeon *

44 ans, de nationalité française,
Présidente du Directoire de Areva

Jean Peyrelevade *

64 ans, de nationalité française,
Gérant de JP et Associés

Thierry de Rudder ⁽¹⁾

54 ans, double nationalité belge et française,
Administrateur-Délégué de Groupe Bruxelles Lambert

Jean-Jacques Salane

52 ans, de nationalité française,
Président des Conseils de Surveillance français
des fonds «Spring»

Lord Simon of Highbury *

64 ans, de nationalité britannique,
ancien Ministre d'Etat

Secrétaire du Conseil d'Administration :

Patrick Billioud

* Administrateur indépendant.

⁽¹⁾ Nomination proposée à l'Assemblée Générale du 27 avril 2004.
Note : Felix G. Rohatyn n'est plus Administrateur de SUEZ à l'issue
de l'Assemblée Générale du 27.04.2004.



Composition du Comité Exécutif au 5 mars 2004

Gérard Mestrallet

Président-Directeur Général

Jean-Pierre Hansen

Vice-Président du Comité Exécutif,
Directeur Général en charge des
Opérations

Gérard Lamarche

Directeur Général en charge des
Finances

Yves-Thibault de Silguy

Délégué Général en charge
des Relations Internationales
et Institutionnelles

Patrick Buffet

Délégué Général en charge de la
Stratégie et du Développement

Dirk Beeuwsaert

Directeur Général Adjoint en charge
de la branche Electricité & Gaz
International (EGI)

Willy Bosmans

Directeur Général Adjoint en charge
de la branche Electricité & Gaz Europe
(EGE)

Jean-Louis Chaussade

Directeur Général Adjoint en charge
de la branche SUEZ Environnement

Jérôme Tolot

Directeur Général Adjoint en charge
de la branche Services Energétiques
et Industriels (SEI) ainsi que
de l'Assistance aux Opérations

Valérie Bernis

Directeur Général Adjoint en charge
des Communications

Emmanuel van Innis

Directeur Général Adjoint en charge
des Ressources Humaines

Outre ces 11 membres de droit, peuvent assister au Comité Exécutif :

Patrick Quart, Secrétaire Général, **Henry Masson**, Directeur Central en charge des Risques, de l'Organisation et des Services Centraux.

Des actionnaires impliqués dans la vie du Groupe

Agenda

- Assemblée Générale : 27 avril 2004
- Mise en paiement du dividende : 3 mai 2004
- Présentation des comptes semestriels 2004 : 2 septembre 2004

Pour contacter le Service des Relations Actionnaires

► En France

Rita Rio
Numéro vert : 0 800 177 177
(gratuit depuis la France)

► En Belgique

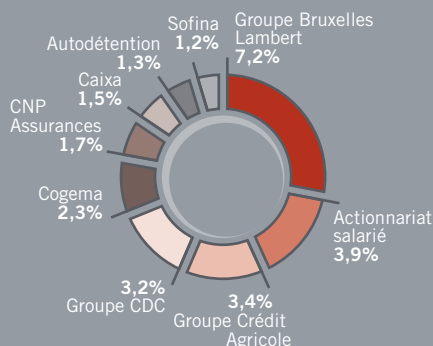
Guy Dellicour
Numéro vert : 0 800 25 125
(gratuit depuis la Belgique)

► www.suez.com

Depuis février, l'Espace Actionnaires est directement accessible depuis la page d'accueil du nouveau site de SUEZ.

Répartition des principaux actionnaires

au 31 décembre 2003



C'est en restant constamment à l'écoute de leurs besoins et suggestions que SUEZ enrichit le dialogue avec ses actionnaires. Aussi le Groupe leur procure-t-il des forums d'échange tout en poursuivant son travail de réflexion avec le Comité Consultatif des Actionnaires.

Depuis sa création, SUEZ a pour principe de diffuser à l'ensemble de ses actionnaires individuels le même niveau d'information qu'aux analystes financiers et aux grands investisseurs institutionnels. Au 31 décembre 2003, SUEZ comptait environ 450 000 actionnaires individuels, contre 400 000 fin 2001. Ceux-ci possèdent 182 millions de titres représentant 18% du capital du Groupe dont 4% sont détenus par les actionnaires salariés.

Le Club Espace Actionnaires est l'un des piliers de SUEZ en matière de communication financière. Depuis 1998, il propose à ses 30 000 membres de participer tout au long de l'année à des séances de formation ou d'information ainsi qu'à des visites de site aussi bien en France qu'en Belgique. Le Club Espace Actionnaires et la *Shareholders' Business School* lancée à Bruxelles en 2000 ont ainsi proposé 13 séances de formation dédiées aux techniques boursières en 2003 ainsi qu'une formation en gestion de patrimoine. L'assiduité de plus de 250 actionnaires belges a ainsi été couronnée par la remise d'un diplôme avec les deux écoles supérieures associées à la formation. Par ailleurs, les actionnaires ont eu l'occasion d'aller à la rencontre des responsables du Groupe sur le terrain dans le cadre de 12 visites aussi bien en France qu'en Belgique.

Formation, information et échange ■ Cette année a également permis à SUEZ de rencontrer grand nombre de ses actionnaires lors de manifestations telles que le Forum de l'Investissement qui avait lieu à Lille en septembre, le salon Actionaria à Paris en novembre et le *Beleggershappening* de la VFB à Berchem (Belgique) en mars. Des réunions d'actionnaires ont eu lieu en présence de Gérard Mestrallet à Marseille (en février) et à Bordeaux (en octobre) ainsi qu'avec des responsables de la communication financière du Groupe à Toulouse (en juin) et à Lille (en septembre). Ces réunions ont été l'occasion pour SUEZ, non seulement de commenter son actualité et d'expliquer la stratégie de ses métiers aux actionnaires, mais aussi de recueillir leur perception du Groupe au niveau local.

Douze conférences ont été organisées en France et en Belgique en 2003 autour d'enjeux liés aux métiers de SUEZ dans l'Energie et dans l'Environnement : la libéralisation des marchés de l'énergie, le cycle de l'eau, le partenariat public-privé et l'histoire du Groupe. En parallèle, des visites culturelles ont été proposées par le biais de la filiale Culture Espace au Musée Jacquemart-André de Paris pour l'exposition «*De Caillebotte à Picasso*» en février ainsi qu'aux Baux de Provence en avril. Dans le souci de faire évoluer sa communication envers ses actionnaires individuels, SUEZ fait notamment appel au Comité Consultatif des Actionnaires, dont les 12 membres français et belges se réunissent au moins trois fois par an. Grâce à cette collaboration étroite, SUEZ continue de figurer parmi les sociétés du CAC 40 les plus primées pour la qualité de son information à destination de ses actionnaires, se voyant une fois de plus récompensé en 2003 par le Fil d'Or du Meilleur Service Actionnaires décerné par *Le Figaro Economie* et *La Vie Financière*. ■

La reconnaissance de la responsabilité sociétale

Au-delà de la simple conformité aux obligations juridiques et réglementaires, l'entreprise socialement responsable prend le parti d'intégrer dans sa stratégie globale les dimensions sociales, environnementales et sociétales.

SUEZ a toujours adopté une démarche proactive en matière de responsabilité sociétale, ou *corporate social responsibility*. En 1999, le Groupe a renforcé ses pratiques de reporting sur sa performance globale en se dotant d'une Charte de l'Environnement et d'outils de mesure pour le suivi du déploiement de sa politique. En parallèle, les directions concernées ont décidé de collaborer de façon étroite avec les auditeurs financiers sur la qualité des informations environnementales et sociales publiées dans les différents supports de communication du Groupe.

Depuis sa première édition en 2002, le Rapport d'Activité et Développement Durable de SUEZ présente l'avis externe des Commissaires aux Comptes (Deloitte et Ernst & Young) sur les procédures de remontée des informations environnementales et sociales. Par ailleurs, le Groupe s'attache à inclure les indicateurs environnementaux et sociaux, qui couvrent un périmètre mondial, dans les documents légaux déposés auprès des autorités des marchés boursiers en France et aux Etats-Unis.

Un critère de valorisation en hausse ■ Les marchés financiers sont de plus en plus concernés par l'Investissement Socialement Responsable (ISR) : aujourd'hui, près de la moitié des gestionnaires de fonds et analystes financiers européens prennent en compte les aspects sociaux et environnementaux dans leur valorisation des entreprises. En 2003, le marché de l'ISR en Europe pour les institutionnels était estimé par Eurosif à 336 milliards d'euros, le marché pour les investisseurs particuliers à 12,2 milliards d'euros selon SiRi Group.

Les investisseurs disposent davantage d'informations sur les pratiques des entreprises cotées en France, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) imposant depuis 2003 à celles-ci d'intégrer leur gestion sociale et environnementale dans leur rapport annuel. Cette information dorénavant publique vient compléter les outils développés par les agences indépendantes de notation auprès des opérateurs financiers, que ce soit en termes de critères ISR ou de paramètres et de risques autres que financiers. Ces agences produisent également des notations à l'initiative d'entreprises telle que Lydec (voir encadré) cherchant la transparence dans leurs relations avec les parties prenantes sur leur niveau de performance en matière de développement durable.

L'engagement du Groupe est reconnu par les marchés financiers. En 2001, SUEZ était la seule entreprise française de services aux industriels et aux collectivités retenue dans l'ASPI Eurozone et le Dow Jones Sustainability Index (DJSI), les indices des valeurs «développement durable» lancés par les agences européennes Arese et SAM. En 2002, SUEZ rejoignait le nombre très limité des entreprises retenues dans l'indice monde de SAM, le DJSI World 03, confirmant en 2003 sa présence dans le DJSI World 04. ■

La notation sociale de SUEZ

Les performances de SUEZ en matière de responsabilité sociétale sont notées par Vigeo, agence européenne de notation sociale et environnementale, dans le cadre de la notation déclarative proposée aux investisseurs. Le tableau ci-dessous reprend les derniers ratings du benchmark sectoriel relatif réalisé en septembre 2003 :

Critères (min --/++)	Notation précédente	Notation actuelle
Ressources humaines	+	+
Environnement	+	+
Clients Fournisseurs	+	=
Gouvernement d'entreprise	+	+
Engagement sociétal	+	++

Entreprise: -- non concernée, - en retard, = moyenne, + en avance, ++ pionnière

En outre, Vigeo a conduit fin 2003 une mission de notation sollicitée auprès de Lydec, la filiale de SUEZ Environnement concessionnaire de la distribution d'eau et d'électricité à Casablanca. L'évaluation a porté sur l'ensemble du référentiel de Vigeo (38 critères) et a abouti aux résultats ci-après :

Droits humains (DH)	■ ➤
Ressources humaines (RH)	■ ➤
Environnement (ENV)	■ ➤
Clients fournisseurs (CF)	■ ➤
Engagement sociétal (ES)	■ ➤
Gouvernement d'entreprise (GE)	■ ➤

■ prudent, ■ actif, ■ engagé,
➤ en progression, ➤ stable

Les performances de Lydec sont en progression dans cinq domaines sur les six passés en revue. Vigeo a fait observer que Lydec donne priorité dans sa communication publique aux domaines de responsabilité sociale où son système managérial s'appuie effectivement sur des processus, des moyens et des résultats tangibles.

Plan d'action : des objectifs atteints par anticipation

L'année 2003 a été marquée par la consolidation et la restructuration financières du Groupe grâce à la réalisation anticipée du plan d'action dont les objectifs de réduction de la dette et des coûts ont été dépassés.

Entre 1997, année de sa création, et 2001, SUEZ a bénéficié de l'expansion de l'économie mondiale et s'est doté de positions de premier plan à l'international dans l'Energie et l'Environnement pour constituer son socle de développement pour le futur. Cette croissance rapide s'était toutefois accompagnée d'un endettement accru qui atteignait 28 milliards d'euros à mi-2002.

En septembre 2002, le contexte d'incertitude et de ralentissement économique avait conduit SUEZ à axer ses priorités stratégiques sur la croissance organique, le renforcement de sa solidité financière et le recentrage sur ses métiers de l'Energie et de l'Environnement. Ces priorités se sont traduites en janvier 2003 par la mise en œuvre d'un plan d'action vigoureux donnant la priorité à la gestion et à la rigueur pour la période 2003-2004. Le plan mettait l'accent sur la rentabilisation de la base d'activités existantes ainsi que sur la solidité et sur la sécurisation des résultats du Groupe à travers la définition de cinq objectifs :

- la poursuite du désendettement amorcé fin 2002 en procédant notamment à la cession des participations non stratégiques mais aussi de certains actifs dans l'Energie et l'Environnement ;
- un plan d'amélioration opérationnelle baptisé Optimax, portant sur les frais de sièges et les coûts d'exploitation visant à économiser 500 millions d'euros dès 2003 ;
- la mise en place d'une organisation simplifiée et plus intégrée comprenant le regroupement des fonctions centrales en un siège bilocalisé à Paris et à Bruxelles ;
- l'autofinancement intégral des branches d'activité à travers une diminution des investissements de 8 à 4 milliards d'euros en moyenne annuelle sur la période 2003-2005 ;
- la réduction de l'exposition du Groupe aux risques des pays émergents et une concentration des activités sur les marchés les plus solides et les plus récurrents.

2003, un tournant pour le Groupe ■ L'année 2003 s'est traduite par une mise en œuvre du plan d'action plus rapide que prévu.

Durant le premier semestre, le Groupe choisissait de céder en priorité les actifs à l'intensité capitalistique la plus élevée, qui offraient une moindre rentabilité, ou qui s'éloignaient le plus de son cœur de métier. SUEZ réduisait ainsi le montant de sa dette avec la vente de la majeure partie de ses titres de participation non stratégiques, la cession de 75% de Northumbrian Water en mai ainsi que celle de CESPA en novembre. Par ailleurs, le Groupe renforçait sa structure financière en lançant une ligne de crédit syndiquée à 5 ans de 2,5 milliards d'euros et en plaçant une émission obligataire de 3 milliards d'euros, allongeant ainsi la durée de vie moyenne de sa dette tout en diversifiant ses sources de financement.

Au cours du second semestre, SUEZ prenait deux décisions qui précisaient la stratégie et le périmètre de ses métiers et lui permettaient de dépasser son objectif de désendettement. A travers la cession pour 4,35 milliards de dollars de Nalco, filiale américaine spécialisée dans le traitement chimique de l'eau, le Groupe améliorait la rentabilité des capitaux engagés ainsi que sa structure financière.

L'évolution du contrôle interne

Par ailleurs, SUEZ confirmait la cession progressive de l'ensemble de ses actifs détenus dans le secteur de la communication, décision qui s'inscrivait dans la logique de recentrage sur les métiers de l'Energie et de l'Environnement.

Au terme de l'année 2003, SUEZ avait atteint – ou dépassé – les objectifs du plan d'action et achevait l'exercice avec une structure financière renforcée. Le Groupe dépassait notamment son objectif de réduction d'un tiers de la dette nette, celle-ci étant ramenée de 28 milliards d'euros à mi 2002, à 15 milliards d'euros au 31 décembre 2003 et à 13,9 milliards d'euros après la cession des titres M6. Les cessions effectuées par le Groupe au cours de l'année 2003 ont concerné l'Environnement (Northumbrian, Nalco et Cespa), des titres de participation non stratégiques (Fortis, Axa, Total, Vinci) ainsi que divers actifs dans le secteur de la communication en Belgique (Coditel et Codenet). L'ensemble de ces cessions représente un montant de 7,8 milliards d'euros auxquels s'ajoutent 2,1 milliards d'euros de désendettement liés à la sortie du périmètre des entités cédées.

Des objectifs financiers et opérationnels dépassés ■ Conformément aux objectifs annoncés en janvier, SUEZ a donné la priorité en 2003 à la croissance organique des métiers. Procédant à une sélection très stricte de ses investissements, le Groupe a réduit leur total de 6,7 milliards en 2002 à 4,3 milliards d'euros en 2003. Les efforts de réduction des coûts, d'allègement des structures et d'optimisation des capitaux employés dans le cadre du programme Optimax ont également permis d'améliorer la rentabilité d'exploitation au-delà des objectifs annoncés grâce à des économies de 585 millions d'euros. Parallèlement, les capitaux engagés du Groupe dans les pays émergents s'élèvent à 6,2 milliards d'euros à fin 2003, contre 10 milliards à fin 2001.

L'effort de simplification des structures s'est traduit par la fusion en octobre des entités juridiques de la Société Générale de Belgique et de Tractebel et la mise en place d'un siège unique. Les métiers du Groupe sont aujourd'hui structurés en quatre branches opérationnelles : Electricité & Gaz Europe, Electricité & Gaz International, Services Energétiques et Industriels, et SUEZ Environnement.

A travers l'accomplissement de son plan d'action, SUEZ a atteint son objectif de désendettement plus rapidement que prévu sans entamer son potentiel de croissance et sans toucher à son cœur de métier. SUEZ a ainsi pu engager l'année 2004 en se consacrant à l'optimisation de ses positions concurrentielles dans l'Energie et l'Environnement et à l'amélioration de sa rentabilité et de son cash flow libre. ■

Depuis 2003, les entreprises doivent répondre à de nouvelles obligations réglementaires en matière de contrôle interne en France (Loi de Sécurité Financière) et aux Etats-Unis (Sarbanes-Oxley Act). Chez SUEZ, qui est coté à Paris et à New York, le contrôle interne est mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs dans trois domaines : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

En 2003, le Groupe a mis en place un programme, baptisé CODIS (pour «*control and disclosure*»), destiné à renforcer les principes de contrôle interne et de reporting financier. Dirigé par un responsable rapportant au Directeur Financier du Groupe, ce groupe de travail pluridisciplinaire mobilise des représentants des directions financières, juridiques, audit et systèmes d'information au sein du Siège et des Branches. L'un de ses objectifs majeurs est d'assurer la conformité des procédures et du contrôle interne aux prescriptions de la Loi de Sécurité Financière et de la loi Sarbanes-Oxley. Le suivi des travaux est assuré en première ligne par le Comité de Contrôle et de Communication (*Control & Disclosure Committee*). Le Comité d'Audit et le Comité Exécutif de SUEZ sont également informés des travaux effectués dans le cadre de CODIS.

Evolution du titre SUEZ en 2003

Après un premier trimestre défavorable, le cours de l'action SUEZ a connu à partir du deuxième trimestre un redressement rythmé par l'exécution du plan d'action.

Le début de l'année 2003 a été marqué par les incertitudes liées à l'anticipation d'un conflit en Irak, puis par le conflit lui-même. Les bourses mondiales ont atteint un point bas au cours du premier trimestre enregistrant également une forte volatilité et une activité accrue de la part des investisseurs court terme et des *hedge funds*. Le titre SUEZ a été particulièrement touché, parfois victime de rumeurs infondées et d'amalgames avec des sociétés dont la situation n'avait qu'un lointain rapport avec celle du Groupe. L'action SUEZ a atteint un point bas à 8,7 euros en mars 2003.

Un redressement rythmé par l'exécution du plan d'action ■ L'exécution déterminée et rapide du plan d'action – notamment des mesures visant à réduire la dette – a progressivement permis un redressement du cours, rythmé par les nombreuses opérations financières majeures réalisées au cours de l'exercice.

On notera tout particulièrement :

► La cession des principales participations financières : Fortis, Axa, Vinci, Total, Iberdrola et SES Global pour un montant de 2,9 milliards d'euros (impact sur la réduction de la dette nette). Ces cessions ont permis non seulement de réduire la dette, mais également de réduire la volatilité induite du titre due à la volatilité du cours de certaines de ces participations, principalement dans le secteur des assurances à l'approche du conflit irakien.

► La cession de Northumbrian Water et de Nalco qui ont ensemble permis de réduire la dette de 6,7 milliards d'euros tout en diminuant l'exposition du Groupe au risque de change sur le dollar US et la livre sterling. Ces cessions ont également amélioré le retour sur capitaux engagés du Groupe et ses ratios de couverture.

Evolution du cours de SUEZ du 31.12.2002 au 27.02.2004

(base 100 au 31 décembre 2002)



Une nouvelle hausse fin 2003 et début 2004 ■ De mi-novembre à fin février 2004, le titre a connu une nouvelle période de hausse, interrompue par les attentats de Madrid du 11 mars 2004 et la correction des marchés boursiers qui suivit. Cette nouvelle étape confirme le rétablissement du titre. Plusieurs raisons sont invoquées par les opérateurs et observateurs des marchés financiers pour cette hausse récente. Tout d'abord, la réussite du plan d'action avait été anticipée dès la fin de 2003 en raison du succès des différentes opérations financières menées à bien au cours de l'année 2003. Cette réussite a été confirmée pour l'ensemble des objectifs lors de la publication des résultats du 4 mars.

Par ailleurs, la qualité des résultats opérationnels pour 2003 et l'ampleur de la réduction de la dette sont allées au-delà des attentes de nombreux analystes des principales maisons de courtage. A l'issue de la publication des résultats, de nombreuses maisons de courtage ont en effet revu à la hausse l'objectif de cours et/ou la valorisation du titre.

D'autre part, l'annonce en début d'année 2004 des cessions de M6, de Paris Première et de Noos concrétise la sortie du secteur de la communication qui est perçue comme la fin du recentrage du Groupe sur l'Energie et l'Environnement. Enfin, la bonne tenue du titre au début 2004 peut être expliquée par le maintien du dividende à un niveau élevé ainsi que par l'affirmation par SUEZ de nouveaux objectifs d'amélioration de la rentabilité et de la génération de liquidité pour la période 2004-2006. ■



STRATEGIE METIERS

Electricité Gaz Europe
Electricité Gaz International
Services
Environnement

Une politique environnementale de plus en plus ciblée

En 2003, SUEZ a renforcé son organisation environnementale et les entités opérationnelles ont affiné leur politique en fonction des conditions économiques locales et de l'attente de leurs clients.

La mission première du réseau de coordinateurs environnementaux de SUEZ est d'encourager les entités opérationnelles à mener une politique adéquate au regard de leurs activités, des conditions économiques locales et de l'attente des clients, industriels ou collectivités.

Ces politiques peuvent conduire à la mise en œuvre de systèmes de management environnementaux (SME) certifiés, en fonction des conditions économiques et de l'intérêt d'une telle démarche. Qu'il s'agisse de certifications ISO 14 001 ou ISO 9001 version 2000 avec volet environnemental, d'enregistrements EMAS, ou encore de certifications locales, ces systèmes sont fondés sur une documentation et un ensemble complet de procédures, ainsi que sur des objectifs définis dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

A la clôture de l'exercice 2003, 42,7% du chiffre d'affaires (CA) pertinent en termes d'impact environnemental étaient couverts par des SME certifiés. Le Groupe détient ainsi 262 certificats ISO 14 001, 233 certificats ISO 9001 version 2000 comportant un volet environnemental, sept enregistrements EMAS et 82 certificats locaux. Le chiffre d'affaires des entités disposant d'une déclaration d'engagement environnemental représente 80,7% du CA pertinent.

Une prévention active des risques ■ Les branches opérationnelles ont poursuivi en 2003 la mise en œuvre d'un programme d'audits environnementaux de leurs sites. Des procédures internes spécifiques sont aujourd'hui déployées sur la plupart des sites dans les activités de l'Energie afin de poursuivre deux objectifs : la définition des responsabilités en matière de gestion environnementale et le contrôle de la réalisation des audits environnementaux pour le suivi de la conformité environnementale des installations.

Ces procédures visent à réduire au minimum le risque de non-respect des réglementations ou du permis d'exploitation conformément à l'engagement du Groupe pour la protection de l'environnement et des personnes. Les audits sont réalisés sur demande de la direction générale des branches Electricité & Gaz Europe (EGE) et Electricité & Gaz International (EGI) pour vérifier la conformité des procédures déployées aux directives et manuels associés.

Certains aspects des permis d'exploitation font l'objet d'une attention particulière, notamment les impacts sur l'air, l'eau, les déchets et le bruit. D'autres aspects sont également évalués, tels que la conformité des pratiques des sous-traitants, la prévention des rejets accidentels, le stockage temporaire sur site de déchets dangereux ou l'existence de procédures de gestion d'événements graves.

Au sein de la branche SUEZ Environnement, les risques environnementaux sont pris en compte de manière méthodique : chaque site de traitement de déchets a fait l'objet d'au moins un audit environnemental au cours des trois dernières années. Ces audits permettent l'identification d'éventuelles non-conformités à la réglementation en vigueur, la détection de risques spécifiques et la mise en place de plans de correction.

L'amélioration continue au service des clients

Lorsque les équipes de SUEZ Environnement prennent en charge la gestion d'installations, certaines ne répondent pas aux exigences réglementaires. Différents types de réponses sont alors mis en œuvre : amélioration de la gestion opérationnelle d'un site, investissements pour renforcer ou remplacer des équipements... Dans le cadre des contrats de délégation de service, ces décisions doivent être prises avec l'accord du contractant – qu'il s'agisse de collectivités locales ou de clients industriels – car certains investissements restent de leur entière responsabilité.

L'anticipation des nouvelles normes ■ Le Groupe s'attache à prévenir ses clients afin qu'ils anticipent les futures normes. SUEZ Environnement a lancé un important programme de sensibilisation des collectivités locales lui ayant confié la gestion de leur incinérateur d'ordures ménagères pour anticiper la réglementation européenne qui requiert un abaissement des seuils d'émissions autorisés à partir de décembre 2005. Dans certains cas, SUEZ Environnement a cessé la gestion de l'installation lorsque le client n'a pas investi pour la mettre aux normes.

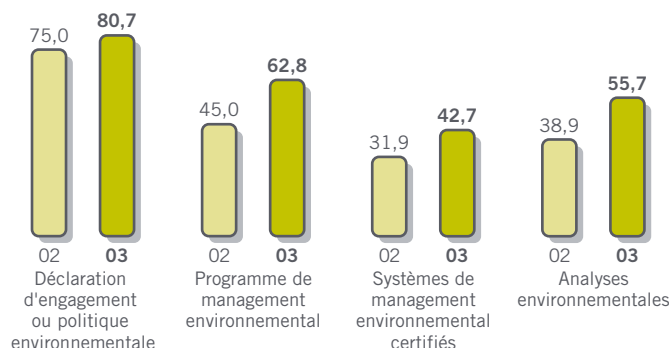
Dans le domaine de l'eau, chaque filiale est responsable de son propre dispositif de gestion des risques environnementaux. Un processus centralisé de contrôle démarquera prochainement, semblable à celui mis en place dans la propreté. Les audits s'effectueront prioritairement sur les installations d'assainissement, de stockage de produits de traitement de l'eau et de gestion des boues de stations d'épuration. Enfin, des plans de prévention des risques accompagnent ou précèdent la mise en place d'un système de management environnemental.

En 2003, le faible nombre de plaintes (94) et condamnations (22) au regard de la taille du Groupe et de ses dépenses directes en faveur de l'environnement résulte de ces efforts.

Les dépenses environnementales (investissements et dépenses courantes d'exploitation liés à la préservation de l'environnement) s'élèvent en effet à près de 173,5 millions d'euros pour les activités de l'énergie et à plus de 2 114 millions d'euros pour les activités de l'eau et la propreté. ■

Une progression des performances managériales

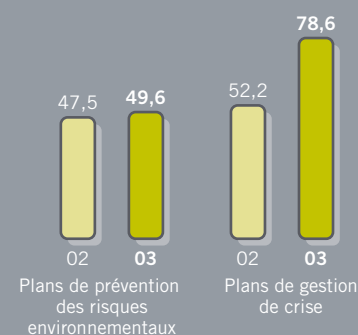
(% CA pertinent couvert)



La progression des indicateurs de management en 2003 témoigne de efforts du Groupe dans la maîtrise de sa performance environnementale au service de ses clients.

Depuis 2001, Pécs Waterworks, filiale de SUEZ Environnement en Hongrie, a déployé un système de management basé sur les principes du modèle EFQM. Les auto-évaluations conduites chaque année ont permis d'élaborer différents axes de progrès. La satisfaction des clients a fait l'objet d'études particulières favorisant l'analyse de la qualité du service délivré. Un programme spécifique de protection de l'environnement a été déployé, mettant plus particulièrement en avant le recyclage, la réduction des consommations d'énergie et l'amélioration du dialogue avec les riverains. L'engagement de Pécs a été salué par l'obtention du Prix National de la Qualité pour le secteur des services.

La maîtrise des risques



Près de 50% du CA pertinent sont couverts par des plans de prévention des risques environnementaux et plus de 78% par des plans de gestion de crise opérationnels.

La gestion de sites Seveso «seuil haut»

A la fin 2003, le Groupe exploitait six sites Seveso «seuil haut» au sein de l'Union Européenne. Pour les métiers de l'Environnement, Teris exploite les sites de Pont de Claix (incinération de solvants chlorés) et Loon-Plage (incinération de déchets industriels spéciaux) en France, SITA Remediation assurant la gestion de l'usine de Herne (traitement de déchets industriels spéciaux) en Allemagne. Pour les métiers de l'Energie, Fluxys et Fluxys LNG exploitent les sites de Zeebrugge (terminal de gaz naturel liquéfié), de Dudzele (unité de stockage de gaz naturel liquéfié) et de Loenhout (stockage souterrain de gaz naturel) en Belgique. Ces établissements ont mis en œuvre une politique volontariste de prévention des accidents majeurs garantissant un niveau élevé de protection de l'homme et de l'environnement. Le système de management de la sécurité est intégré dans des systèmes de management plus larges «Santé, Sécurité, Environnement & Qualité». Au sein de ces établissements, des équipes ont reçu une formation spécifique dans la gestion et la maîtrise de situations de crise résultant d'incidents graves et d'accidents majeurs de type Seveso.

La connaissance du risque pour une meilleure gestion

SUEZ cherche constamment à optimiser ses systèmes de mesure et de contrôle des performances environnementales. Ses entités opérationnelles intègrent la gestion du risque au quotidien, au même titre que la préservation de l'environnement.

Dans le but d'assurer la continuité de ses exploitations, SUEZ incite l'ensemble de ses entités opérationnelles à mettre en place des plans de gestion des crises. Deux axes d'intervention sont établis : un dispositif d'astreinte permettant une mobilisation immédiate des moyens de gestion de crise et un dispositif de crise proprement dit permettant de gérer efficacement les crises dans la durée. Ce dernier prévoit l'organisation d'une cellule de crise capable de gérer les impacts internes ou externes tant sur les plans technique, social, sanitaire ou économique qu'en termes de réputation. L'accent est mis sur la sensibilisation et la formation des équipes à la gestion des crises, notamment à l'aide de simulations, ainsi que sur le développement d'une culture d'échange entre les équipes locales et leurs interlocuteurs externes.

Dès 1999, SUEZ s'engageait dans la mise en place d'un système de reporting spécifique afin de piloter le déploiement de sa politique environnementale, de maîtriser les risques environnementaux et de favoriser la communication de ses performances environnementales à ses parties prenantes. Ce reporting est développé sur la base de travaux conduits au sein d'instances de dialogue internationales telles que le *Global Reporting Initiative* (GRI) ou le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Conformément à ses engagements, SUEZ a renforcé en 2003 son dispositif de contrôle interne en déployant sur certaines activités un outil de collecte, de traitement et de restitution des données environnementales saisies par les entités opérationnelles. Baptisée CERIS, cette solution de reporting environnemental comporte un ensemble de fonctionnalités : gestion du réseau de correspondants et coordinateurs environnementaux ; gestion et documentation du périmètre de reporting environnemental ; saisie, contrôle et consolidation des indicateurs ; et mise à disposition ou production de la documentation nécessaire à la collecte des données, au contrôle de la remontée d'information ou à l'édition de rapports.

La gestion de la contrainte carbone ■ La lutte contre le changement climatique est un enjeu majeur pour l'ensemble des entités de SUEZ (voir également pages 50-51). En 2003, les émissions de gaz à effet de serre (GES) s'élevaient à 79,6 millions de tonnes eq.CO₂ pour l'ensemble du Groupe, dont 72,1 millions de tonnes eq.CO₂ pour les activités de l'Energie et 7,5 millions de tonnes eq.CO₂ pour l'Environnement. Les métiers de SUEZ développent leur contribution à la lutte contre le changement climatique autour de plusieurs axes. D'une part, le Groupe poursuit la promotion d'une utilisation rationnelle de l'énergie et de l'emploi optimal d'un parc d'installations diversifiées. La variété du parc de production des branches EGE et EGI (centrales nucléaires, centrales classiques, turbines gaz-vapeur, cogénérations, turbojets, sources renouvelables) leur permet de s'adapter aux exigences nationales de lutte contre l'effet de serre tout en intégrant la contrainte carbone au coût des différentes sources d'énergie.

D'autre part, EGE et EGI participent activement au développement et à la promotion des énergies renouvelables qui représentaient, en 2003, plus de 6,3 GW équivalents électriques en puissance installée (voir encadré page 39).

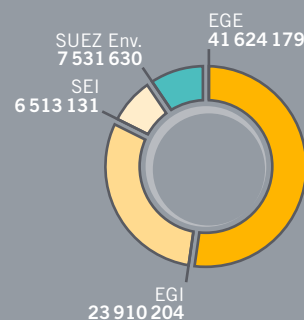
SITA, la filiale propriété de SUEZ Environnement, a également lancé un programme de maîtrise de ses émissions de GES qui porte sur les différentes sources d'émissions. SITA a pu réduire les émissions de ses activités de collecte en renforçant la part des véhicules verts –c'est-à-dire à propulsion électrique ou au gaz naturel– dans le parc total de véhicules (69% en 2003 et 2002 contre 44% en 2001) et en optimisant les itinéraires de collecte par voie informatique. Cette dernière initiative réduit corollairement la consommation de carburant et les nuisances sonores. SITA a également engagé un programme de collecte du méthane dans le cadre de ses activités de traitement des déchets : le gaz collecté est brûlé, ce qui a un impact moindre sur l'effet de serre et peut aboutir, si l'opération est économiquement viable, à la production d'électricité. Au Royaume-Uni, SITA Power est chargée de l'alimentation en énergie de 6 000 foyers à partir de la valorisation du biogaz.

La gestion et la préservation des ressources naturelles ■ La raréfaction ou la dégradation de la qualité des ressources en eau dans certains pays ont conduit SUEZ à sensibiliser ses exploitations au besoin d'une gestion intégrée des ressources en eau. Cette approche intègre l'ensemble des problématiques liées aux services d'eau et d'assainissement (préservation de la ressource, agriculture, aménagement du territoire) ainsi que la résolution de conflits potentiels par la négociation. Elle permet aux entités du Groupe de mieux connaître et donc de maîtriser les risques liés à leurs activités, d'asseoir leur légitimité en tant qu'acteurs de la gestion de l'eau et partenaires des autorités publiques, mais également d'anticiper les tendances et les marchés futurs.

La préservation des ressources naturelles se réalise également par la promotion de la valorisation des déchets industriels banals (DIB) et spéciaux (DIS). La part des déchets valorisés représente 44,6% du total des déchets produits par les activités du Groupe (DIB, DIS, cendres volantes, résidus de combustion, produits de désulfurisation). SUEZ Environnement estime par ailleurs que la valorisation des boues d'épuration (27,3% en 2003) sous forme de fertilisants à usage agricole constitue un marché prometteur. La Direction des Opérations et de la Recherche de SUEZ Environnement a développé en 2003 un test de compostabilité des boues garantissant la qualité des produits finis notamment au regard des conditions d'épandage. ■

Emissions totales de GES

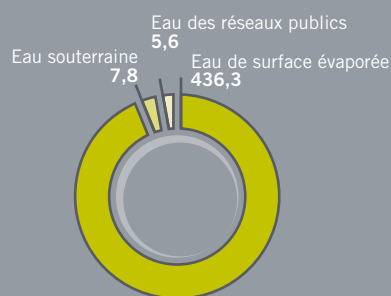
(t eq.CO₂)



En 2003, les émissions de gaz à effet de serre (GES) s'élevaient à 79,6 millions de tonnes eq.CO₂ pour l'ensemble du Groupe, dont 72,1 millions de tonnes eq.CO₂ pour les activités de l'Energie et 7,5 millions de tonnes eq. CO₂ pour l'Environnement.

Consommation d'eau - Eau de refroidissement

(Mm³)



Le recours à des condenseurs à air (aérocondenseurs), qui utilisent l'air ventilé comme moyen de refroidissement, permet de limiter l'utilisation ou le déversement de l'eau de refroidissement.

Une année centrée sur l'accompagnement du changement

En 2003, les Directions des Ressources Humaines de SUEZ ont été essentiellement mobilisées par l'accompagnement des changements et de l'évolution des organisations qui sont intervenus dans le cadre du plan d'action annoncé en janvier.

L'une des priorités de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Groupe en 2003 a été la poursuite de sa politique de développement et de valorisation des compétences dans l'ensemble des entités opérationnelles, ceci afin de veiller au développement personnel de ses 172 300 collaborateurs à travers le monde. La sécurité et la santé au travail ont également fait l'objet d'une attention particulière, dans la continuité des engagements pris au sein de la Charte Santé & Sécurité signée en octobre 2002.

En octobre 2003, la DRH du Groupe donnait suite à la diffusion des *SUEZ Human Resources Guidelines* qui formalisaient ses grands principes et franchissait une nouvelle étape en définissant six grandes priorités.

Gérer les ressources humaines ■ Pour anticiper le retournement démographique de 2006, SUEZ a mis en place une politique de transfert et de renouvellement des compétences, tant au niveau des fonctions techniques que de l'encadrement supérieur. A cet effet, les pyramides des âges des sociétés du Groupe lui ont permis d'identifier les entités où ses efforts principaux doivent porter. Cette gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'une des six priorités RH pour 2004, s'articule autour de trois objectifs :

- Pourvoir les fonctions-clés du Groupe et poursuivre, en concertation avec la ligne opérationnelle, l'animation de processus spécifiques (*Career Management Committees*, *Succession Planning*), afin de préparer dans les meilleures conditions possibles la transition démographique de 2006 à 2010. L'année 2004 sera consacrée à poursuivre l'harmonisation de la notion de fonctions-clés, des modes d'évaluation de la performance de leurs titulaires (et, d'une manière générale, des collaborateurs) ainsi que des rémunérations et avantages sociaux. Ce chantier comporte différents supports : *Leaders For the Future* (LFF), programme destiné à détecter et à préparer la relève de l'encadrement supérieur et des dirigeants ; le *SUEZ Center for Development & Assessment*, destiné à identifier ses axes de développement personnel ; les programmes spécifiques de *SUEZ University* ainsi que le *Training & Development Committee*. Dans ce cadre, ce sont la formalisation des plans de développement et la mobilité des LFF qui constituent les priorités de 2004.

- Poursuivre le développement des collaborateurs qui occupent les fonctions-clés, en concertation avec le management opérationnel. A cet effet, les cadres dirigeants disposent de l'*Executive Career Management Program* qui s'appuie notamment sur l'*Annual Performance Appraisal* et le *SUEZ Center for Development & Assessment*.

- Pour attirer, développer et faire évoluer des collaborateurs de qualité, les branches peuvent s'appuyer sur Recruitsoft, outil électronique commun à l'ensemble du Groupe en matière de recrutement et mobilité, qui a été déployé l'année passée, ainsi que sur SUEZ Campus à destination des jeunes diplômés en Europe. En interne, le développement des collaborateurs passe par des plans de formation déterminés par les entités locales, à l'exception des programmes de *SUEZ University* destinés à l'ensemble des cadres du Groupe. Ainsi, la formation a continué d'être un axe prioritaire des politiques RH des entreprises de SUEZ.

En 2003, plus de 75 000 collaborateurs ont été formés, sur les 130 000 personnes pour lesquelles le Groupe dispose d'informations. L'effort de formation a porté principalement sur les techniques des métiers et l'environnement, la qualité et la sécurité – thèmes qui représentent 77,2% de la formation chez Electricité & Gaz International (EGI). Ces thèmes sont également très présents dans les Services Energétiques et Industriels (78,5%) dont les entités travaillent principalement avec des entreprises sur des contrats d'externalisation.

La formation a également constitué un important moyen d'accompagnement dans le cadre de la réorganisation du Groupe. Ainsi, Electrabel Netten Vlaanderen, société créée en 2003 par une reprise de personnel d'Electrabel et qui assure l'exploitation technique des réseaux pour le compte de gestionnaires de réseaux de distribution, a formé 100% de ses effectifs afin d'assurer l'appropriation des nouveaux outils spécifiques à l'entreprise. Elle a en outre atteint l'objectif qu'elle s'était fixé de 38 heures de formation par personne et par an, les 2 669 collaborateurs formés en 2003 ayant bénéficié de 38,9 heures de formation en moyenne.

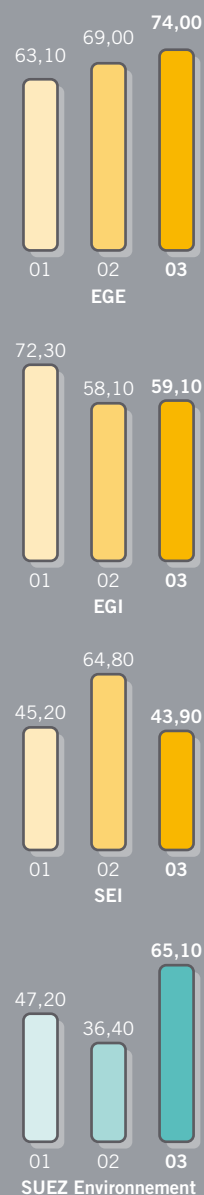
Adhérer au Groupe et à ses valeurs ■ Afin de garantir la qualité du service auprès de ses clients durant la période de transition qu'a constitué 2003, SUEZ a particulièrement veillé à renforcer la cohésion sociale ainsi que l'adhésion à ses valeurs. La diffusion de ces valeurs est l'une des fonctions des DRH, en liaison avec la communication interne, notamment lors des entretiens d'embauches et des appréciations annuelles. Les DRH, conjointement avec le bureau de l'Instance Européenne de Dialogue (IED), s'assurent également du suivi des engagements formalisés dans les chartes (Charte Sociale Internationale, Charte d'Ethique, etc.).

Parmi les principaux engagements du Groupe figure la Charte Santé & Sécurité, entrée en vigueur en 2003 et qui vient renforcer les plans d'actions locaux en matière de sécurité. Le suivi de cette Charte est assuré par le Comité Directeur Santé Sécurité, composé de représentants des Directions de la Sécurité, des Ressources Humaines et des Risques et Assurances, et de représentants de l'IED. Les engagements fermes pris par le Groupe pour l'amélioration continue des conditions de sécurité ainsi que les audits menés par les Directions Sécurité des branches ont conduit à une nette amélioration des performances depuis 2001. Le Groupe a encore déploré 11 décès parmi ses employés en 2003 contre 18 en 2001 et 2002. Quant aux taux de fréquence (TF) et taux de gravité (TG), ils diminuent respectivement de 45% et 35% entre 2001 et 2003.

Si l'amélioration des périmètres de restitution renforce la représentativité des chiffres 2003, les comparaisons d'une année à l'autre sont toutefois à considérer au regard de ces variations de périmètres (voir p. 68-69). Cette amélioration très sensible, qui ne doit pas occulter la nécessité de tendre vers zéro accident (et zéro décès), s'explique d'abord par les efforts entrepris par SITA, filiale propriété de SUEZ Environnement. Sur la même période, 6 décès accidentels ont eu lieu chez SITA, contre 12 les deux années précédentes. Le TF de cette activité a diminué de près de 55% entre 2001 et 2003 tandis que le TG était réduit de près de 35% sur un périmètre équivalent de 95%.

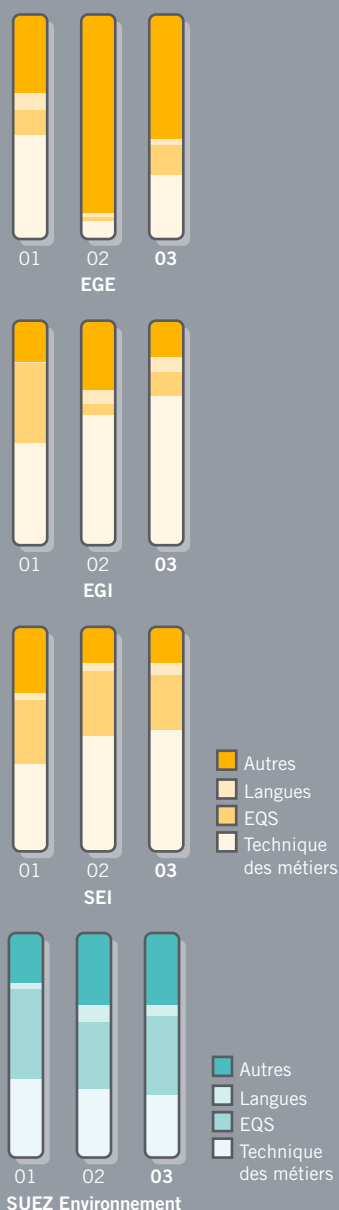
A l'image du reporting sécurité, le suivi du respect des engagements de SUEZ repose en particulier sur des indicateurs sociaux et sur des processus d'alertes. A cet effet, l'année 2004 devrait être consacrée plus précisément à la poursuite du déploiement des outils de reporting et de veille.

Pourcentage de l'effectif formé



Les chiffres 2003 sont plus représentatifs de la réalité opérationnelle des branches, compte tenu de l'amélioration globale des périmètres de couverture. Les chiffres 2001 et 2002 sont fournis pour indication, et ne peuvent constituer une base de comparaison.

Répartition de la formation par thème



La répartition de la formation par thème reflète l'intensité technologique des différents métiers ainsi que la diversité des implantations géographiques. Elle traduit également les efforts importants de SUEZ Environnement en matière de santé-sécurité.

Promouvoir la RH comme partenaire du changement ■ Les évolutions technologiques, notamment dans l'Energie, ainsi que le fonctionnement des partenariats public-privé ou des contrats d'externalisation sur site induisent des changements permanents dans l'exercice des métiers de SUEZ. Les RH facilitent la gestion de ces changements grâce notamment aux politiques de formation, d'actualisation des compétences et de dialogue social. SUEZ a également prévu la création d'un organe dédié à la gestion du changement induit par l'évolution de l'environnement concurrentiel et économique, la *Community of Practice of Change Management*, renforçant la contribution des RH dans la formalisation organisationnelle ainsi que dans l'accompagnement des changements souhaités par la politique RH.

Cette contribution a fait des DRH des partenaires privilégiés du recentrage du Groupe. Depuis le lancement de son plan d'action en janvier 2003, SUEZ a procédé à plusieurs cessions qui ont abouti à la sortie de plus de 28 000 personnes du périmètre du Groupe. Ces cessions ont fait l'objet d'un dialogue social suivi avec les représentants du personnel du Groupe au sein des instances des entreprises cédées et de l'IED. Au-delà des obligations légales sur l'information et la consultation des représentants du personnel sur ces opérations, l'objectif était de partager les raisons stratégiques et économiques de ces choix.

La répartition des effectifs du Groupe par grande zone géographique demeure néanmoins relativement stable par rapport à celle de 2002, avec 83% des effectifs présents en Europe et en Amérique du Nord, la répartition au sein de chaque zone variant plus sensiblement. Les cessions de CESP A et de Northumbrian expliquent les fortes variations de périmètre en Union Européenne et en Grande-Bretagne respectivement. En Amérique du Nord, la sortie de Nalco a été partiellement compensée par l'intégration de SITA USA et le développement de EGI aux Etats-Unis.

	2001	2002	2003
France	59 300	60 550	60 850
Belgique	31 600	29 900	27 800
Royaume-Uni	12 100	12 650	7 550
Reste Union Européenne	39 900	39 900	28 300
Reste Europe	3 560	6 800	6 900
Amérique du Nord	10 060	17 850	11 800
Amérique du Sud	20 340	20 500	20 250
Afrique - Moyen-Orient	4 440	4 600	4 100
Asie - Océanie	6 750	6 000	4 750
Total	188 050	198 750	172 300

Le rôle des DRH, en 2003, a également consisté à accompagner la réorganisation des sièges des 13 grandes entités. Pour les sièges de Paris, de Bruxelles et de SUEZ Environnement, les solutions proposées concernent à terme 308 personnes, auxquelles 95 mobilités internes et 59 cessations anticipées d'activité ont entre autres été proposées. Afin de trouver le maximum de solutions de reclassements internes et d'assurer un meilleur transfert des compétences au sein du Groupe, les recrutements externes ont été limités en 2003. Malgré cette restriction, la croissance organique du Groupe en France a généré plus de 1 000 emplois.

Optimiser et mutualiser ■ En 2003, SUEZ s'est attaché à simplifier la gestion des RH par l'utilisation de référentiels de performance collectifs et le déploiement d'outils communs tels que Recruitsoft. Le Groupe a également cherché à optimiser les relations avec ses partenaires externes en définissant un inventaire de «fournisseurs préférés» et en renforçant la mutualisation de divers programmes (retraites, décès, etc.).

Pour 2004, SUEZ a développé l'utilisation de *benchmarks* afin de pouvoir choisir l'offre de prestation la plus appropriée, tant interne qu'externe. De plus, une simplification de la gestion administrative des expatriés est en cours, afin d'assurer une plus grande cohérence et de profiter d'effets d'échelle.

Consolider et contrôler les informations sociales ■ La mise en place par SUEZ de l'outil de reporting social Topaz dès 1998 permet aujourd'hui de couvrir 80% des sociétés consolidées en intégration globale en matière d'informations sociales (100% sur les questions d'effectifs). L'une des priorités du Groupe en 2003 a été le renforcement de l'appropriation de Topaz, qui sera poursuivi en 2004. Par ailleurs, SUEZ se dotera en 2004 d'outils complémentaires de mesure de la performance RH et d'analyse des coûts sociaux ainsi que des coûts associés à la gestion des ressources humaines.

Développer la responsabilité sociale ■ L'affirmation par SUEZ de sa responsabilité sociale passe par un dialogue de confiance avec les instances représentatives du personnel dans ses pays d'implantation sur le respect des engagements du Groupe, mais également avec l'ensemble de ses partenaires économiques et sociaux. Ce dialogue se traduit en particulier par des actions tendant à promouvoir l'insertion de personnes en grande difficulté (SITA Rebond) et une politique active de mixité sociale, proche des besoins des territoires.

Eu égard à sa diversité et au nombre de ses implantations, SUEZ adaptera en 2004 ses systèmes de remontée d'informations afin de mieux anticiper et prévenir la survenance de risques liés aux relations sociales. En outre, le Groupe mettra progressivement en place un réseau d'expertise sociale en Europe afin d'apporter un soutien aux entités distantes en matière de droit et de gestion.

Enfin, SUEZ continue à travailler avec les partenaires de l'Observatoire Social International (OSI) en Europe, au Maroc, en Argentine et aux Etats-Unis sur des thèmes liés à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. En Europe, les signataires de l'engagement partagent notamment leurs expériences sur l'éducation et la formation tout au long de la vie. Quant au Maroc, l'accent a été mis sur la création d'indicateurs de performance sociale, l'éducation, la formation, l'alphabétisation et le renforcement du dialogue social. Les actions de l'OSI Maroc s'inscrivent dans la perspective des réflexions du gouvernement sur «la mise à niveau sociale». ■





Le développement des métiers dans la durée

L'association de l'Energie et de l'Environnement est une constante à travers l'histoire de SUEZ. Dotés de complémentarités indéniables, les métiers du Groupe sont également caractérisés par des potentiels de développement substantiels.

En février 2004, SUEZ annonçait que les objectifs de son plan d'action avaient été remplis par anticipation. C'était l'occasion pour le Groupe de réaffirmer haut et fort la stratégie qu'il s'est fixée en 1997 : le développement simultané et durable dans ses deux activités que sont l'Energie et l'Environnement.

La combinaison des métiers de SUEZ est le fruit d'une évolution calculée. Au 19^e siècle, les entreprises à l'origine du Groupe associaient des activités en France dans les domaines de l'eau, de l'énergie et de la propreté, et en Belgique étaient présentes dans l'électricité, le gaz et la propreté. Fort de ce passé, le Groupe possède aujourd'hui une expérience unique au monde en matière de gestion de grands services publics. Cette combinaison de savoir-faire dans l'électricité, le gaz, l'eau et la propreté est fondée sur le partage de caractéristiques communes. Ce sont des métiers de réseau, de proximité et de terrain qui répondent aux besoins des mêmes clients : des collectivités et des entreprises industrielles et commerciales. Ce sont des métiers de long terme par la durée de vie des infrastructures et par la durée des contrats qui sont souvent caractérisés par les mêmes formes juridiques d'exploitation.

Profiter de ses acquis pour mieux croître ■ A la veille de l'ouverture du marché de l'énergie en Europe, l'expérience et la réputation technique acquises dans les centaines de délégation de service public ont largement favorisé la percée de SUEZ en France dans l'électricité au travers de la Compagnie Nationale du Rhône et de la Société Hydroélectrique du Midi. Le Groupe dispose ainsi d'une offre complète et d'un parc particulièrement flexible avec un potentiel nucléaire, thermique et maintenant hydraulique.

Dans le gaz naturel liquéfié, l'expérience acquise par le Groupe aux Etats-Unis vient renforcer ses positions en Europe où le marché du GNL doit connaître un développement considérable durant la prochaine décennie. Dans les services à l'environnement, les filiales développent de nouvelles prestations pour leurs clients afin de répondre aux nouvelles exigences de qualité de vie dans l'eau et la propreté.

SUEZ doit sa pérennité à la transparence, la qualité de service et la détermination dont font preuve l'ensemble de ses équipes sur le terrain en apportant à leurs clients leur savoir-faire technique et leur expérience managériale dans la conception, l'aménagement, la modernisation et l'exploitation de réseaux souvent très complexes. Un bel exemple en 2003 a été le succès remporté à Toulouse sur le site de montage de l'Airbus A380, le plus grand chantier industriel d'Europe, qui mobilise l'ensemble des compétences du Groupe (voir encadré page 49).

Cela fait plus de 150 ans que le développement durable est la mission de SUEZ et la réalité de ses métiers. Il s'inscrit naturellement au cœur des activités exercées avec fierté par les collaborateurs du Groupe au jour le jour et à travers le monde, lorsqu'ils veillent à la qualité de l'eau potable et de l'air, assurent la propreté des rivières et des sols, veillent à la protection de l'environnement et à la préservation de la nature, produisent de l'énergie verte et, surtout, lorsqu'ils apportent l'eau et la lumière au plus grand nombre. C'est ça, le développement durable. ■





Technique, recherche et marketing pour des solutions de long terme

Pour susciter la confiance des clients et favoriser des partenariats fondés sur la rentabilité et la durabilité, les équipes de SUEZ relèvent chaque jour un double défi : concilier fiabilité technique et viabilité économique.



Elément crucial de toute relation commerciale, la confiance découle de plusieurs facteurs : une maîtrise technique qui rassure le maître d'ouvrage, une prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux et une capacité éprouvée à assumer des engagements sur la durée par des solutions économiquement viables.

Des compétences techniques et économiques ■ Les savoir-faire de SUEZ s'exercent de la même façon dans chacun de ses métiers – ingénierie, construction, exploitation à long terme. Et ce sont les mêmes savoir-faire – qu'ils soient techniques, managériaux ou commerciaux – que recherchent les collectivités et les industriels. Outre leurs compétences techniques, les entités du Groupe bénéficient d'une compétence économique qui renforce la compétitivité de leur offre : la capacité d'optimiser les coûts, d'anticiper sur les recettes futures et de gérer les tarifs dans la durée dans l'intérêt de ses clients et, le cas échéant, de leurs utilisateurs. Exploitant de ses propres sites, SUEZ est aussi en première ligne de la défense de l'environnement : le Groupe la met en pratique à travers son soutien au Protocole de Kyoto, sa recherche de l'efficacité énergétique et des économies d'énergie et le développement des énergies vertes (éolien, hydraulique) ; également à travers sa gestion de la ressource en eau et des déchets, comme en témoignent ses procédés pour traiter ses boues d'épuration et ses déchets d'incinération.

R&D : à l'écoute des besoins du marché ■ Une politique d'innovation doit être en prise directe avec les besoins des clients. C'est le sens de l'approche marketing développée par SUEZ pour sa politique de recherche et développement dont les travaux sont en lien étroit avec les demandes du terrain et l'activité commerciale.

SUEZ Environnement dispose de cinq centres techniques en France, en Europe et aux Etats-Unis qui développent notamment la standardisation des démarches dans les métiers de l'eau et de la propreté. C'est un défi industriel à relever, car les réalisations sont par nature toujours liées à des paramètres locaux (tels que la géographie, l'hydrographie, le nombre d'habitants) et doivent être optimisées en fonction d'un environnement donné, et donc d'une demande spécifique.

Dans l'Energie, Electrabel travaille sur des produits et services contribuant au soutien des ventes et répondant aux attentes de sa clientèle. Les priorités de Laborelec, son centre technico-scientifique basé près de Bruxelles, s'ancrent dans la réalité du marché selon quatre axes : les matériels de contrôle et maintenance ; les aspects environnementaux des modes de production électrique ; l'utilisation rationnelle de l'énergie ; et la qualité de la fourniture d'énergie. Dans les services à l'énergie, le centre technique d'Elyo Cylergie, basé près de Lyon, focalise plus particulièrement ses recherches sur le suivi des engagements de performance ainsi que sur la maîtrise des impacts sur l'environnement. ■



Le dialogue avec le client : imaginer de nouvelles pratiques

Pour un Groupe international de services tel que SUEZ, proposer des solutions adaptées aux enjeux des clients exige une compréhension des contextes locaux autant qu'une expertise technique.

La maîtrise de la consommation d'énergie, la gestion de l'eau et de l'assainissement, et la réduction de la production de déchets sont aujourd'hui des enjeux majeurs. Par leurs métiers, les entités de SUEZ accompagnent leurs clients pour relever les défis que représente l'intégration des principes du développement durable dans leurs activités quotidiennes. Si les solutions proposées reposent sur des techniques pointues, elles sont aussi le résultat d'une interaction systématique entre les équipes de SUEZ, les clients et l'environnement réglementaire, social et économique dans lequel ils évoluent.

Agir pour le développement local ■ Au Brésil, où le marché des déchets est de plus en plus sophistiqué, VEGA, filiale locale de SUEZ Environnement, fonde ses solutions techniques et environnementales sur une politique d'écoute des clients finaux et de sensibilisation des populations. Première entreprise du secteur en Amérique du Sud à obtenir une certification ISO 9002 pour l'ensemble de ses prestations, VEGA a renforcé son programme qualité en mettant en place un service d'assistance pour les usagers.

Ce service est d'autant plus essentiel pour les commerçants et industriels qu'ils sont légalement responsables de la collecte de leurs déchets dès que ceux-ci dépassent 200 litres par jour. En outre, VEGA a lancé des campagnes de sensibilisation à la collecte sélective dans les communautés dans lesquelles elle opère. A São Paulo, ces programmes ont été établis en partenariat avec l'ONG locale Recicle Milhoes de Vida.

A Freeport (Etats-Unis), United Water gère un contrat d'eau et d'assainissement pour le compte des 28 000 habitants. Cette filiale américaine de SUEZ Environnement travaille en collaboration étroite avec les services publics spécialisés. En tant que *Public Works Manager*, elle assure la coordination des différents services afin de développer un véritable service de proximité à destination des usagers. United Water joue en outre un rôle moteur dans le développement économique local de la ville.

Proposer des modes de financement innovants ■ Au Pérou, EnerSur, filiale de EGI, a remporté en février 2004 un contrat de concession de 30 ans pour l'exploitation de la centrale hydroélectrique de Yuncan à la suite d'un long processus d'appel d'offres. Ce projet, qui s'inscrit dans le cadre du nouveau modèle de privatisation mis en avant par le gouvernement péruvien, représente une solution innovante à la fois pour l'Etat et pour la région de Pasco. L'Etat reste ainsi propriétaire des infrastructures tandis qu'EnerSur versera 22,9 millions de dollars à la région de Pasco sur 17 ans. Simultanément à cette opération, les Fonds de Pensions Péruviens ont acquis 21,05% du capital d'EnerSur via une augmentation de capital de 48 millions de dollars, convaincus par les perspectives de croissance de l'entreprise et son mode de management. Cette augmentation de capital permet de couvrir quasi intégralement le prix d'entrée d'EnerSur dans le projet, tout en permettant à près de 3 millions de citoyens péruviens de devenir des partenaires indirects d'EnerSur. ■

S'impliquer chez ses clients

En 2001, GM Powertrain, filiale de General Motors, confiait à SITA la collecte, le contrôle du tri et le conditionnement des déchets avant transport de son unique usine française située à Strasbourg, à raison de 600 tonnes par mois. Les huit collaborateurs de SITA affectés au projet ont dû assurer la relève du personnel de GM sans que cela ne perturbe le fonctionnement de la production. Pour cela, ils ont bénéficié de formations approfondies afin d'assurer leur polyvalence sur l'ensemble du site : gestion déléguée, sécurité, nature des déchets et utilisation des machines GM. SITA est également chargée de conseiller son client sur les meilleurs modes de réduction des déchets et leur valorisation, à travers notamment une veille technologique et réglementaire. Dès les premiers mois, la facture liée à la collecte des déchets a diminué de 18%.



Les métiers de SUEZ au quotidien





1. Réservoir d'eau.
2. Canalisations d'eaux usées.
3. Réseau d'eau potable.
4. Réseau d'égout pour l'assainissement.
5. Entretien et changement des canalisations.
6. Fontaine publique.
7. Réseau d'éclairage public.
8. Maison individuelle: fourniture d'eau, assainissement, collecte des déchets et, à partir de 2007, fourniture d'électricité et de gaz.
9. Collecte des déchets ménagers et collecte des déchets professionnels.
10. Benne pour le tri sélective du verre.
11. Restaurant: fourniture d'eau, assainissement, collecte des déchets et, à partir de juillet 2004, fourniture de gaz et d'électricité.
12. Bureaux: fourniture d'eau, assainissement, collecte des déchets, fourniture d'électricité, de gaz, de chauffage, de climatisation. Installation de systèmes électriques, de communication, services (maintenance, sécurité, reprographie...).
13. Hôpital: fourniture, installations et maintenance de systèmes électriques et de climatisation, fourniture d'eau, collecte des eaux usées, collecte des déchets ordinaires, collecte des déchets des activités de soins (DAS).
14. Château d'eau.
15. Mairie: fourniture d'eau pour les particuliers, d'eau brute pour l'entretien des rues et les pompiers, collecte et traitement des eaux usées, conception et gestion des stations d'épuration, collecte des déchets, conception et entretien de réseaux de chauffage, de climatisation, et conception et installation de réseaux d'éclairage public.
16. Tramway: fourniture de réseaux de communications et de suivi par satellite.
17. Habitat collectif: fourniture d'eau, assainissement, collecte des déchets, réseaux de chaleur.
18. Centre de valorisation des déchets matières (papiers, cartons, mâchefers, verre, etc).
19. Pose et entretien de lignes haute tension.
20. Site industriel: conception, installation et maintenance de réseaux d'eau, d'électricité, d'air comprimé, de vapeur, de climatisation. Collecte des déchets industriels banals (DIB) et déchets industriels spéciaux (DIS).
21. Centrale de cogénération pour produire simultanément de l'électricité et de l'énergie thermique (chaud ou froid).
22. Stade: gestion déléguée, maintenance et suivi des installations.
23. Terminal portuaire pour les méthaniers transportant le gaz.
24. Conception, installation et maintenance de parcs éoliennes.
25. Méthanier spécialement conçu pour le transport de gaz naturel liquéfié.
26. Barrage au fil de l'eau: production d'électricité hydraulique.
27. Station d'épuration et de traitement des eaux usées: conception et exploitation.
28. Centrale nucléaire: maintenance.
29. Aéroport: fourniture d'eau, collecte des eaux usées et des déchets, fourniture d'électricité, de climatisation, de chauffage, de systèmes de communication, de wi-fi, balisage et éclairage des pistes.
30. Barrage d'altitude: production d'électricité hydraulique.

Une année marquée par le plan d'action

En lançant un plan d'action ambitieux dès janvier, SUEZ a pu renforcer sa solidité financière et se recentrer sur l'Energie et l'Environnement tout au long de l'année 2003. En septembre, le Groupe accélérera son désendettement en annonçant les cessions de Nalco et de ses actifs dans la communication.

JANVIER

■ **SUEZ lance un plan d'action visant à réduire sa dette, accroître sa rentabilité et se recentrer sur les activités de l'Energie et de l'Environnement.** ■ **Distrigaz** baptise le Berge Boston, un méthanier de 138 000 m³ affrété à long terme par Tractebel LNG North America. ■ **Tractebel EGI** met en service la centrale électrique de Glow IPP (713 MW) en Thaïlande. ■ **Elyo** remporte un contrat de 11,5 millions d'euros sur 10 ans pour l'externalisation des utilités du site industriel de NaturFruit près de Volvic (France). ■ **Elyo** conclut un contrat de 11,3 millions d'euros sur cinq ans pour le facilities management du siège de BP France à Cergy-Pontoise (France). ■ **Axima Services** démarre un contrat de plus de 20 millions d'euros sur 10 ans pour la gestion technique du site de SIDMAR à Zelzate (Belgique). ■ **Tractebel Gas Engineering** signe un contrat avec Reganosa pour la construction d'un terminal GNL à La Corogne (Espagne). ■ **Ondeo Italie** et Acea remportent un contrat de 1,2 milliard d'euros sur 20 ans pour la concession de la région de Pise (800 000 habitants). ■ **SITA Sverige** rachète Enista, activité de collecte industrielle et municipale à Norrköpping (Suède). ■ **SUEZ Environnement** finalise la cession de SITA Ireland pour 6 millions d'euros. ■ **United Water** et Atlanta mettent fin d'un commun accord au contrat d'exploitation du service d'eau potable de la ville.

FEVRIER

■ **SUEZ** cède ses participations dans AXA et Vinci et réduit celle dans TotalFinaElf, diminuant son endettement de 400 millions d'euros. ■ **Electrabel** et le producteur public SPE mettent fin d'un commun accord à leur association industrielle au sein de CPTe, donnant naissance à un producteur indépendant disposant sur le marché belge d'une capacité de 1 600 MW. ■ **Tractebel Mexico** inaugure au Mexique la centrale de cogénération de Monterrey (245 MW) qui fournira pendant 15 ans de l'électricité et de la vapeur à 38 installations industrielles. ■ **Degrémont** démarre plusieurs contrats : en France, mise aux normes de la station d'épuration de Tours (13 millions d'euros) ; au Liban, construction et exploitation de stations d'épuration à Tripoli et à Chekka (38 millions d'euros) ; et construction d'une usine de production d'eau potable à Chennai en Inde (21 millions d'euros).

MARS

■ **Electrabel** renforce sa participation à 2,6% dans la société Acea, spécialiste italien de l'électricité et de l'eau. ■ **CORYS T.E.S.S.**, filiale de Tractebel Engineering, signe un contrat avec Indian Railways pour la fourniture clefs en main de simulateurs de conduite de trains en Inde. ■ **Degrémont** remporte un contrat de 8 millions d'euros pour la modernisation de l'usine de production d'eau potable de Lamaload (Grande-Bretagne).

AVRIL

■ **SUEZ** réduit sa participation dans Fortis à 1,5% et renforce sa trésorerie de 1,8 milliard d'euros. ■ **EDT** dote la centrale électrique de Punaruu de deux nouveaux groupes de 17 MWe chacun pour répondre aux besoins de Tahiti (Polynésie Française). ■ **TERIS** rachète à DuPont l'incinérateur de déchets toxiques de Loon Plage (France).

MAI

■ **SUEZ** cède 75% du groupe Northumbrian (Grande-Bretagne), réduisant ainsi sa dette de 3,1 milliards d'euros, tout en restant son premier et seul actionnaire industriel. ■ **Electrabel** achète dorénavant la production électrique de la SHEM (773 MW produits par 49 centrales hydroélectriques) et assure la programmation de son exploitation. ■ **EGI inaugure à Abu Dhabi la centrale Al Taweelah d'une capacité installée de 1 360 MW d'électricité et de 385 000 m³ par jour d'eau dessalée.** ■ **Elyo** remporte en France un contrat de 21 millions d'euros sur 10 ans pour la gestion des énergies et utilités de Coop d'Or. ■ **Axima Services** obtient aux Pays-Bas la reconduction de contrat de gestion technique couvrant l'ensemble des bâtiments et des sites de KPN, en téléphonie fixe comme en téléphonie mobile. ■ **Fabricom** remporte un contrat pour la fourniture de 56 modules à l'usine de liquéfaction Statoil qui sera construite sur l'île Melkøya, près de Hammerfest (Norvège). ■ **SITA Deutschland** remporte deux contrats de 15 millions d'euros sur 15 ans pour le traitement des déchets ménagers par incinération dans la région de Leipzig (Allemagne) à partir de juin 2005. ■ **SITA Deutschland** et les opérateurs du secteur se voient attribuer 30% des lots dans le cadre du processus d'appel d'offres sur l'ensemble du territoire allemand.

JUIN

■ **SUEZ** cède sa participation résiduelle dans TotalFinaElf pour 500 millions d'euros. ■ **Electrabel** inaugure à Bütgenbach un parc éolien de 8 MW de puissance installée, le plus important en Belgique. ■ **Tractebel LNG North America** et l'armateur Bergesen lancent le *Berge Everett*, un méthanier de 138 000 m³. ■ **Elyo** prolonge de 10 ans son partenariat avec GEKA Brush pour la fourniture d'énergies et utilités sur le site de Waizendorf (Allemagne). ■ **SITA UK remporte un contrat de 12 millions d'euros sur cinq ans pour la collecte des ordures ménagères de 208 000 habitants à Newcastle.** ■ **Degrémont** remporte un contrat de 13 millions d'euros pour la construction de l'usine d'eau potable de Saint-Cloud (France).

JUILLET

■ **Electrabel** reprend progressivement les activités de vente à la clientèle des intercommunales mixtes en Belgique au moment où ces clients deviennent libres. ■ **Ondeo Industrial Solutions** et Surca signent un contrat de 5,6 millions d'euros sur 10 ans pour la construction et l'exploitation de la station d'épuration ainsi que la gestion des déchets industriels du site EADS à Toulouse (France). ■ **SUEZ Environnement** cède ses activités dans la propriété au Danemark pour 10 millions d'euros.

■ **Electrabel** augmente sa participation à 100% dans la centrale électrique de 1 654 MW de Polaniec (Pologne). ■ **Fluxys LNG** entame des négociations avec les transporteurs de gaz qui pourraient voir les capacités du terminal GNL de Zeebrugge doubler avant 2006. ■ **Degrémont** met en vigueur le contrat de 61 millions d'euros pour la construction à Valenton (France) de la plus grande unité de traitement des boues en Europe. ■ **Degrémont** signe un contrat de 15 millions d'euros pour la construction de quatre usines de production d'eau potable en Egypte.

■ **SUEZ** cède sa filiale américaine Nalco pour 4,35 milliards de dollars ainsi que sa participation de 79,46% dans le câblo-opérateur belge Coditel. ■ **Tractebel EGI** signe un contrat avec Statoil pour la fourniture, pendant trois ans, de 36 millions MMBtu/an de GNL au terminal de Cove Point (Etats-Unis). ■ **Tractebel LNG** signe avec Peru LNG un accord prévoyant la fourniture annuelle de 2,7 millions de tonnes métriques de GNL sur 18 ans, EGI assurant le transport du GNL entre le Pérou et le Mexique. ■ **Belgatom** assure la réception et la mise en service de l'installation destinée à la récupération, au traitement et au conditionnement de déchets radioactifs «historiques» stockés sur le site 2 de Belgoprocess. ■ **Elyo Services a étendu son contrat de 14,4 millions d'euros sur neuf ans pour la gestion maintenance technique du siège de Lehman Brothers à Londres (Grande-Bretagne).** ■ **Coyne et Bellier** gagne le contrat de supervision des travaux du barrage et de la centrale hydro-électrique de Zhongliang en Chine. ■ **Lyonnaise des Eaux France** déploie un nouvel outil de communication/prévention auprès de 14 millions de personnes portant sur l'information en temps réel en cas de risque sanitaire. ■ **Degrémont** remporte un contrat de 21 millions d'euros pour la construction d'une usine de production d'eau potable par dessalement d'eau de mer à Curaçao (Antilles Hollandaises). ■ **Degrémont** démarre un contrat de 33 millions d'euros pour la conception, la construction et l'exploitation de l'usine Wadi Ma'in de production d'eau potable par dessalement d'eau saumâtre à Amman (Jordanie).

■ **Electrabel** pose la première pierre de la centrale de 760 MW de Castelnou, sa première centrale électrique en Espagne. ■ **Elyo Italia** signe un contrat de 91 millions d'euros sur 15 ans pour la gestion maintenance et la fourniture des énergies thermique et électrique du site de Rockwood Italia à Turin. ■ **SITA France** est retenue pour le rachat du site de Metaleurop Nord dans le Pas-de-Calais afin d'y engager la dépollution et la reconversion des 35 hectares. ■ **Degrémont inaugure La Farfana, la plus grande station de traitement des eaux usées d'Amérique Latine. Gérée par Aguas Andinas, l'usine assainira les eaux usées de 3,3 millions d'habitants à Santiago (Chili).**

■ **Fluxys** et GTS signent un accord portant sur la construction d'une canalisation de gaz entre les Pays-Bas et la Grande-Bretagne. ■ **Electrabel** met en service, via son partenaire Generg, un parc éolien de 13 MW à Vergao (Portugal). ■ **Tractebel North America** inaugure la centrale électrique de 520 MW de Chehalis (Etats-Unis). ■ **Elyo** met en service le centre technique du site d'Airbus situé à Toulouse (France) après 15 mois de chantier. ■ **Axima Services** obtient le renouvellement d'un contrat de prestation de services pour le nouvel aéroport international d'Athènes. ■ **SUEZ Environnement** et Agbar cèdent pour 519 millions d'euros leur participation dans CESPA regroupant leurs activités propriété en Espagne et au Portugal. ■ **Lyonnaise des Eaux France remporte à Toul (France) un contrat de délégation de service public de 10 millions d'euros sur 12 ans.** ■ **SITA UK** obtient l'extension pour sept ans d'un contrat de 34 millions d'euros cumulés pour le traitement des déchets dans le North Lincolnshire (Grande-Bretagne). ■ **Degrémont** remporte un contrat de 17 millions d'euros pour l'alimentation en eau potable d'une partie de Mexico et met en vigueur des contrats de 6 et 7 millions d'euros à Tiebas et à Pineda (Espagne) ainsi qu'un contrat de 13 millions d'euros à Yiangju (Corée).

■ **SUEZ** conclut la cession de Codenet, le réseau national de fibre optique en Belgique. ■ **SUEZ** porte à 50,01% sa participation directe dans Electrabel. ■ **Electrabel organise les premières enchères de capacités de production virtuelles en Belgique, à concurrence de 250 MW.** ■ **Electrabel** détient 47,88% de la Compagnie Nationale du Rhône ; cette participation sera portée début 2004 à 49,4%. ■ **EGI** finalise la cession de ses participations minoritaires dans trois joint ventures à Singapour pour 93 millions d'euros. ■ **Tractebel Gas Engineering** inaugure au Portugal le terminal de Sinès d'une capacité de 5,2 Gm³. ■ **Lyonnaise des Eaux France** remporte un contrat de prestation de services de 12 millions d'euros sur 12 ans auprès du Syndicat Départemental de Vendée (France). ■ **Lyonnaise des Eaux France** reprend les activités gestion clientèle et compteurs de la rive gauche à Paris (France). ■ **Eurawasser** prend une participation de 28,9% dans la LWG (Lausitzer Wasser GmbH) qui gère l'eau et l'assainissement d'une partie de Cottbus (Allemagne). ■ **Degrémont** met en vigueur un contrat pour la globalité de l'assainissement du Grand Amman (Jordanie) pendant 25 ans.

■ **SUEZ Environnement** et le gouvernement de Porto Rico mettent fin d'un commun accord au contrat de gestion des services d'eau et d'assainissement de l'île. ■ **Tractebel North America** vend deux installations de cogénération en Californie pour 80 millions de dollars. ■ **Ondeo Industrial Solutions** et **Elyo** concluent des contrats de 16 ans avec Ascometal pour la gestion des eaux industrielles et la production et la distribution de vapeur sur le site de Fos-sur-Mer (France). ■ **Degrémont**, au sein d'un consortium, met en vigueur un contrat de Reuse de 263 millions d'euros sur 20 ans pour la construction et l'exploitation de la station d'épuration de San Luis Potosi (Mexique).

■ **SUEZ** se désengage de M6 en effectuant un placement de 29,2% du capital pour une plus-value nette de 750 millions d'euros. ■ **Electrabel** et EDF ayant adapté leurs accords sur les centrales nucléaires, Electrabel dispose librement sur le réseau français de l'électricité produite à Tricastin. ■ **EnerSur** remporte au Pérou une concession de 30 ans pour l'exploitation de la centrale hydroélectrique de Yuncan (130 MW). ■ **Fabricom GTI** remporte en Algérie un contrat de 103 millions d'euros pour la rénovation de 20 stations de compression de gaz de Sonatrach. ■ **Ondeo Industrial Solutions signe un contrat de 120 millions d'euros sur 20 ans pour la gestion globale de l'eau du complexe pétrochimique et de raffinage de BP à Grangemouth (Ecosse).**

Du sur mesure en Belgique

Le 1^{er} juillet 2003, la Flandre ouvrait complètement ses marchés du gaz et de l'électricité à la concurrence, le taux d'ouverture atteignant 80% pour l'ensemble de la Belgique en fin d'année. Electrabel entend conserver la position significative qu'elle occupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production à la vente, en passant par le négoce et la gestion de portefeuilles énergétiques. Pour cela, elle se démarque de ses concurrents en jouant la carte du sur-mesure et de l'écoute, en particulier auprès des entreprises confrontées à cette nouvelle donne en matière d'achats et de gestion d'énergie.

Electrabel a également adapté son organisation à l'apparition de nouveaux acteurs : la réglementation a en effet donné naissance à des entités indépendantes assurant des fonctions qui incombait à Electrabel par le passé. Le réseau d'électricité belge est désormais géré par Elia qui assure le transport de l'énergie. Quant au comptage des données de consommation, il a été confié à la société Indexis, créée par les gestionnaires de réseau de distribution pour garantir la confidentialité et l'impartialité de ces mesures.

Par ailleurs, Electrabel a également développé une approche clientèle qui tient compte du calendrier d'ouverture de marché et des modalités de mise en œuvre propres à chaque région, tout en veillant à mettre à profit les retours d'expérience.

Un nouveau paysage énergétique pour l'Europe

En attendant la libéralisation complète de son marché énergétique en 2007, l'Europe verra ses collectivités et professionnels s'approvisionner chez le fournisseur de leur choix dès juillet 2004. Un fournisseur tel qu'Electrabel...

Afin de garantir l'ouverture effective des marchés de l'électricité et du gaz, deux directives européennes de 1996 et 2003 imposent quelques principes aux pays-membres, y compris aux 10 pays qui rejoignent l'Union Européenne le 1^{er} mai 2004 :

- d'une part, la scission de la chaîne de valeur énergétique entre, d'un côté, une gestion régulée des réseaux de transport et de distribution et, de l'autre, des activités de production, de négoce et de fourniture qui sont soumises aux règles de marchés ;

- d'autre part, la désignation d'un gestionnaire de réseau, juridiquement indépendant, responsable de son exploitation, de son entretien et, si nécessaire, de l'extension du réseau dans des zones spécifiques et de ses interconnexions avec d'autres réseaux.

La directive du 26 juin 2003 complète le processus en fixant l'ouverture du marché non résidentiel en juillet 2004 et celle du marché résidentiel en juillet 2007. Les situations locales sont encore contrastées, en fonction de l'application des directives européennes, pays par pays.

En Belgique, 2003 a été marquée par l'ouverture complète à la concurrence des marchés de l'électricité et du gaz naturel en région flamande. Le taux d'ouverture du marché belge de l'électricité est désormais porté à 80%. Deuxième marché européen en volume, la France va, quant à elle, voir son taux d'ouverture du marché français porté à plus de 60%, le nombre de clients éligibles étant multiplié par 1 000. Les Pays-Bas, enfin, après avoir une première fois reporté la date de la libéralisation complète du marché au 1^{er} juillet 2004, examinent actuellement un nouveau report.

Electrabel, une force de frappe européenne ■ Leader au Benelux et présente en France via ses sites de production d'électricité et sa plate-forme commerciale lancée en partenariat avec la Compagnie Nationale du Rhône, Electrabel dispose d'atouts importants pour se développer en tant qu'opérateur commercial sur les marchés énergétiques en Europe. Elle poursuit une croissance durable sur des marchés-clés, dans le respect de stricts critères de rentabilité. Son objectif : doubler en 2004 le volume de ses ventes de 1999.

Fournisseur de solutions énergétiques globales, adaptées aux besoins de ses clients industriels et résidentiels, Electrabel dispose d'un réseau européen de filiales et de partenariats avec des opérateurs locaux. Elle gère un parc de production diversifié de plus de 28 500 MW, constitué notamment de centrales thermiques à haut rendement énergétique et de centrales nucléaires d'une extrême fiabilité. Les énergies renouvelables – hydraulique et éolien, en particulier – constituent un axe de développement important.

Parallèlement, Electrabel continue d'exercer des activités de négoce sur tous les marchés d'énergie en Europe, de la Scandinavie à l'Espagne. ■

Un positionnement unique sur le marché électrique français

Deuxième électricien en France avec près de 7% des capacités de production, SUEZ avait anticipé l'ouverture de son marché de l'énergie. Ses points d'appui : une offre diversifiée, des implantations de proximité et de multiples références industrielles.

Fin 2003, plus de 50 opérateurs électriques étaient enregistrés auprès de la Commission de Régulation de l'Energie pour évoluer en France, dont seulement 17 approvisionnent les clients finaux. Parmi eux, SUEZ est le seul à avoir les capacités de production suffisantes pour satisfaire 10% des 3,5 millions de clients éligibles en France, qui représente à elle seule près de 20% du marché total européen.

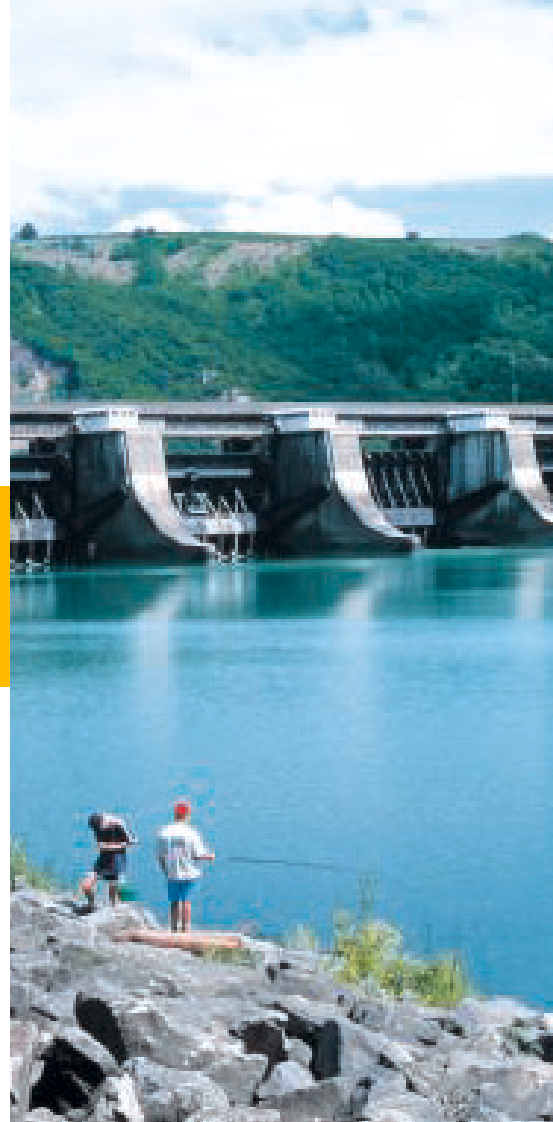
Le Groupe anticipe la libéralisation depuis plusieurs années : prises de participations dans la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) et création d'une plate-forme de commercialisation ; accords commerciaux avec la SNCF à travers la Société Hydroélectrique du Midi (SHEM) ; participations dans les centrales nucléaires EDF de Chooz B et de Tricastin ; et, plus récemment, signatures de partenariat avec des entreprises locales de distribution. Si l'on rajoute l'ensemble des sites gérés par Elyo, c'est d'une capacité de production de plus de 6 500 MW dont dispose SUEZ, issue majoritairement d'énergie hydraulique ou nucléaire et de cogénération.

Le Groupe adopte une stratégie volontairement régionale pour mieux servir ses clients. Electrabel dispose en France d'une présence permanente en région à travers ses bureaux de Paris, Lille, Nancy, Nantes et, prochainement, Aix-Marseille et Toulouse. Aujourd'hui, son portefeuille comprend plus de 200 clients répartis dans 36 départements ainsi que des références de premier ordre dans chaque grand secteur d'activité : l'agroalimentaire, la chimie, la métallurgie, le BTP ou encore la construction navale. Parmi eux figurent ainsi Casino, Sony, Bercy et l'aéroport Lyon Saint-Exupéry.

Une offre innovante, adaptée aux besoins des clients ■ SUEZ se positionne comme un partenaire énergétique apportant à ses clients des services complets, concentrés sur la fourniture d'énergie et le conseil énergétique. A cet égard, un atout majeur est l'offre conjointe électricité-gaz naturel développée avec Distrigaz, qui négocie du gaz naturel au sein des grands réseaux gaziers européens. Distrigaz fournit aujourd'hui près de 20% du volume du marché éligible en France et approvisionne déjà cinq grands sites industriels.

Par ailleurs, Electrabel a conçu sous le label Alpengenie une offre innovante avec une électricité certifiée 100% renouvelable. Une partie des recettes sera réinvestie dans l'éolien, le solaire et les petits barrages. Cette offre d'électricité «verte» comprend trois types de contrat : Alpengenie 25 (25% d'énergie renouvelable, garantie sans majoration de tarif) ; Alpengenie 100 (100% d'énergie renouvelable, avec un supplément de 1,20 euro par MWh) ; Alpengenie 1000 (100% d'électricité renouvelable, dont 5% issus d'énergies éolienne, solaire ou de petits hydrauliques, pour un surcoût de 3 euros par MWh).

Le conseil énergétique accompagne, au niveau technique le plus élevé, les clients dans leur démarche durable de recherche d'optimisation des aspects énergétiques de leurs process. SUEZ préconise dans ce cadre des solutions d'utilisation rationnelle de l'énergie et de maîtrise de la qualité de l'énergie. Le Groupe intervient également dans le domaine du conseil technique, en matière d'expertise électrique et industrielle des outils de productions. ■



Le développement d'EGE sur des marchés plus ouverts

Synergie, qualité, proximité : à l'heure de l'ouverture des marchés, ce sont les trois notions-clés de la stratégie de croissance d'Electricité et Gaz Europe, qui entend mettre à profit l'intégration des métiers et des services énergétiques pour renforcer sa position.

Electricité & Gaz Europe, l'une des quatre branches de SUEZ, regroupe trois entités majeures du Groupe dans l'Energie : Electrabel, fournisseur européen de solutions énergétiques, Distrigaz et Fluxys, issues de la séparation en 2000 des activités de négoce et de transport de gaz.

A ces trois filiales s'ajoutent des participations en Europe qui ont connu diverses évolutions en 2003 : en France, Electrabel a pris le contrôle opérationnel de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) et commercialise la production et assure l'exploitation de la Société Hydroélectrique du Midi (SHEM) ; en Pologne, le Groupe est désormais actionnaire unique de la centrale électrique de Polaniec ; et, en Italie, Electrabel et son partenaire Acea ont conclu l'acquisition d'Interpower en association avec Energia Italiana, rebaptisant la société Tirreno Power.

Une stratégie de déploiement bien ciblée ■ La complémentarité de l'ensemble de ces entités permet à EGE de revendiquer un positionnement d'acteur significatif sur un marché européen de l'énergie en pleine mutation. Une perspective que le Groupe prépare depuis plusieurs années à travers la mise en place d'une stratégie de déploiement dont il a approfondi les lignes de force ces derniers mois. Aussi SUEZ s'est-il fixé les priorités suivantes :

- maintenir sa position de premier énergéticien au Benelux, notamment par l'utilisation des synergies entre le gaz et l'électricité ;
- consolider les implantations en France : après la participation acquise en 2003 dans la CNR, Electrabel va commercialiser l'intégralité de la production de la SHEM ;
- se développer en Europe du Sud, où le taux de croissance de la demande d'électricité est supérieur au reste de l'Europe : en Italie, après les accords de coopération conclus avec Acea en 2002, le Groupe s'est doté de nouveaux relais avec une participation, au côté d'Energia Italia, dans les actifs d'Interpower (rebaptisée Tirreno Power), dernière tranche de capacités de production mise en vente par Enel ; en Espagne, Electrabel, en appui de ses ventes futures, poursuit différents projets ambitieux de nouvelles centrales, la première entrant en service fin 2005 ;
- observer une politique sélective dans le Nord et les autres pays d'Europe, en veillant à pratiquer des opérations à capitaux constants.

En ce qui concerne Distrigaz, EGE vise le maintien d'une part de marché d'au moins 5% dans les pays de l'Union Européenne, où le dynamisme de la demande compense le ralentissement de la croissance en Belgique. Les objectifs du négociant de gaz naturel consistent notamment à garantir la sécurité d'approvisionnement à ses clients ainsi qu'une meilleure protection de l'environnement. ■



L'environnement : une implication fondamentale

Afin de disposer d'un parc de production équilibré, Electrabel s'est fait fort d'intégrer les meilleures performances environnementales dans sa composition ainsi que dans ses choix d'investissements. La part qu'y occupent le nucléaire, l'hydraulique et les centrales au gaz naturel – et celle grandissante des énergies renouvelables – permet à Electrabel d'afficher un haut niveau de performance tout en respectant des objectifs environnementaux ambitieux. Les accords de branche, au même titre que les certificats verts et l'implémentation prochaine des échanges d'émission CO₂, orientent les choix d'investissement. Preuve en est la future installation d'une unité désulfuration/dénitrification «DeSO_x-DeNO_x» pour la centrale au charbon de Ruien, la priorité donnée au gaz naturel, l'analyse pointue de toute nouvelle opportunité en matière de valorisation thermique de la biomasse dans des centrales au charbon, au même titre que l'utilisation accrue de charbon à faible teneur en soufre. Il en va de même pour le recours intensifié aux énergies renouvelables, le programme de modernisation des centrales italiennes de Tirreno Power ou encore les vastes projets éoliens en Italie et au Portugal (voir encadré page 41).

EGE en croissance malgré un contexte défavorable

Malgré une conjoncture économique déprimée en 2003, les activités de SUEZ liées à l'Energie en Europe ont fait preuve de dynamisme. EGE a ainsi enregistré une croissance organique de 4%, principalement due aux ventes hors de Belgique.

Pour Electrabel, l'exercice 2003 aura surtout été marqué par des opérations liées à l'ouverture du marché belge et à la segmentation des activités qui en découle. En février, Electrabel et le producteur public SPE mettaient fin à leur association industrielle afin de favoriser les conditions nécessaires à l'émergence d'un marché concurrentiel et transparent. Cette décision, entérinée le 4 juillet, a marqué la naissance d'un producteur indépendant disposant sur le marché belge d'une capacité de 1 600 MW. Dans la même optique, Electrabel met depuis décembre 2003 progressivement aux enchères des capacités virtuelles de production, à concurrence de 1 200 MW d'ici la fin de 2004.

La reprise par Electrabel des activités de vente à la clientèle éligible de l'ensemble des intercommunales mixtes a été approuvée par le conseil de la concurrence. Ces activités sont désormais exercées par une structure dédiée, Electrabel Customer Solutions.

En France, Electrabel a poursuivi ses opérations de déploiement – prises de participation, accords commerciaux, gains de nouveaux clients – en vue de s'affirmer comme un acteur de référence sur le marché électrique français. Aussi Electrabel achète-t-elle depuis le 1^{er} mai la totalité de la production électrique annuelle de la Société Hydroélectrique du Midi (SHEM) tout en assurant la programmation de l'exploitation de ses 49 centrales hydroélectriques.

Une année de partenariats ■ En juin, six SICA (Société d'Intérêt Collectif Agricole d'Electricité) de Picardie du Nord ont choisi de s'associer avec Energie du Rhône, la plate-forme commerciale d'Electrabel et de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR). En novembre, la Régie du Syndicat Intercommunal d'Electricité et de Services de Seyssel a signé à son tour un accord de partenariat global. En décembre enfin, le Syndicat Intercommunal d'Energie des Deux-Sèvres (SIEDS), Electrabel et la CNR ont créé la Société d'Economie Mixte Locale de fourniture d'énergie, Ouest Energie. Par ailleurs, fin 2003, avec l'acquisition des titres détenus par EDF et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Beaujolais, Electrabel est devenue l'actionnaire de référence de la CNR, dont elle détient 49,4% du capital social, début 2004.

En Europe du Nord, Electrabel a porté à 100% sa participation dans la centrale électrique de Polaniec en Pologne. Cette centrale au charbon, composée de huit unités d'une puissance installée totale de 1 654 MW, représente 6% de la production d'électricité du pays.

L'Europe du Sud représente une zone à fort potentiel pour le marché de l'électricité. Electrabel en a donc fait un axe-clé de sa stratégie. En Espagne, où elle développe des capacités de production, la pose de la première pierre de la centrale de Castelnou a représenté une étape importante. La mise en service du site, qui représente un investissement de 320 millions d'euros, est contractuellement prévue pour la fin 2005.

L'éolien à l'heure européenne

En Italie, Electrabel a renforcé sa participation dans le capital d'Acea, important acteur du marché italien de l'électricité et de l'eau, contrôlé majoritairement par la Ville de Rome (51%). Cette opération fait suite à l'accord de coopération stratégique signé en 2002 concernant la production, la commercialisation et le négoce d'électricité.

En mars, AceaElectrabel et la société multiservices Meta ont signé un protocole d'accord pour une coopération stratégique. Son objectif est la fourniture d'électricité et de gaz naturel dans la région d'Emilie-Romagne, dans le Nord de l'Italie.

Les débuts de la libéralisation dans le gaz ■ En 2003, les ventes effectuées par Distrigaz ont représenté environ 5% du volume du gaz consommé en Europe occidentale, 37% de ces ventes ayant été enregistrées hors Belgique.

L'activité de négoce de Distrigaz a naturellement été liée au contexte d'ouverture du marché européen du gaz. Une nouvelle directive a été adoptée en juin 2003, afin d'accélérer l'ouverture des marchés ; elle devra être transposée par les pays avant juillet 2004, date à laquelle seront éligibles tous les clients non résidentiels.

En France, où le seuil d'éligibilité est passé de 237 GWh à 83 GWh par an et par site, Distrigaz a commencé à commercialiser du gaz naturel sur ce segment. En Belgique, un code de bonne conduite, élaboré en avril 2003, régit désormais les droits et obligations de l'entreprise de transport et des utilisateurs de ce réseau. Une licence provisoire de fourniture de gaz lui a été accordée par arrêté ministériel du 17 décembre 2003.

Outre l'achat et la vente de gaz naturel en Europe, Distrigaz exerce également des activités d'arbitrage sur les marchés «spot», de gestion des contrats de transit en Belgique, de commercialisation de capacités de transport et de stockage hors Belgique, et de transport maritime de gaz naturel liquéfié (voir pages 46-47). Sur ce dernier point, Distrigaz a conclu, en 2003, plusieurs contrats-cadres pour l'achat et la vente de cargos de GNL. ■

Electrabel recourt à un panier d'énergies primaires diversifié dans lequel l'énergie renouvelable occupe une place toujours plus grande. Objectif majeur : obtenir le meilleur rendement et la meilleure productivité tout en ayant un impact minimal sur l'environnement. C'est dans ce cadre qu'Electrabel multiplie les réalisations et projets dans l'éolien. Plusieurs parcs ont ainsi été mis en service en Belgique en 2003, pour une puissance totale de 22 MW : quatre éoliennes de 2 MW à Bütgenbach, deux de 2 MW à Rodenhüize, deux de 2 MW à Wondelgem et quatre de 1,5 MW à Gembloux en partenariat avec Air Energy. Des demandes de permis de construire ont également été introduites à travers la Belgique pour un total de plus d'une centaine de MW.

Au Portugal, le partenaire d'Electrabel, Generg, a mis en service un parc d'éoliennes de 13 MW à Vergao. En France, l'implantation d'une quinzaine d'éoliennes de 2 MW est à l'étude en partenariat avec la Compagnie Nationale du Rhône. Actuellement, l'électricité produite en France est déjà majoritairement négociable par Electrabel dans le cadre des obligations d'achat relatives aux énergies renouvelables. L'association entre Electrabel et Gamesa, portant sur un programme de plus de 400 MW en énergie éolienne, débouchera sur une première mise en service industrielle prévue en 2004 dans la péninsule ibérique et ensuite en Italie.

Capacités d'Electrabel en énergies renouvelables

Belgique

Eolien 30 MW
Hydraulique 22 MW
* Eolien 34 MW
* Eolien 300 MW

France

CNR hydraulique 2 937 MW
SHEM hydraulique 773 MW
* CNR éolien 100 MW

Portugal

Generg éolien 13 MW
Generg hydraulique 33 MW
* Eolien 130 MW
* Eolien 350 MW

Italie

Tirreno Power hydraulique 32 MW
AceaElectrabel hydraulique 141 MW
* Eolien 200 MW

* En construction
* Projet



EGI : une stratégie fondée sur les acquis

A l'international, les ambitions de croissance de SUEZ dans l'Energie sont portées par un double objectif : se déployer à partir des bases du Groupe tout en tirant profit des connaissances locales et des synergies avec les activités existantes.

Electricité & Gaz International (EGI), branche internationale de SUEZ dans l'Energie, intervient dans la production d'électricité, le négoce, la commercialisation et la vente d'énergie, ainsi que dans la gestion des réseaux de transport et de distribution.

EGI est organisée autour de quatre grandes entités régionales :

- **Tractebel North America** (TNA), pour les Etats-Unis, le Canada et le Mexique ;
- **Tractebel South America** avec des positions au Brésil, en Argentine, au Pérou et au Chili ;
- **Tractebel Middle East-Asia**, avec des positions en Thaïlande, en Corée du Sud, au Laos, à Oman, à Abu Dhabi, en Turquie et en Chine ;
- **Tractebel LNG**, structure chargée de coordonner au niveau mondial les activités à court terme de gaz naturel liquéfié (GNL).

Visant à tirer le meilleur parti des atouts concurrentiels du Groupe, EGI poursuit sa stratégie de « smart play » : elle développe l'existant à partir de bases solides, plutôt que de chercher les effets de taille. Dans le cadre du plan d'action lancé par SUEZ en janvier 2003, cette stratégie se traduit en quatre grands objectifs.

Le premier objectif est la création de valeur par la croissance organique autour des positions existantes. Le développement de EGI repose sur quatre marchés-clés : l'Amérique du Nord, le Brésil, la Thaïlande et le GNL. Il s'agit de positions fortes développées progressivement durant la dernière décennie. Celles-ci offrent des opportunités de développement intéressantes en raison de la forte croissance de la demande d'énergie (de 6 à 7%).

La stratégie de développement de EGI consiste à créer de la valeur dans et autour de ces positions afin, d'une part, de tirer parti de sa connaissance approfondie des marchés locaux, de ses capacités de développement et de sa réputation et, d'autre part, d'optimiser les synergies entre les activités. EGI envisagera toutefois de se développer ailleurs également si des opportunités adéquates viennent à se présenter.

Le deuxième objectif de EGI consiste à maintenir l'équilibre entre la rentabilité, le risque pays et le risque commercial. A de nombreux endroits du globe, les marchés de l'énergie sont instables depuis 2002. Toutefois, EGI disposait d'une position favorable qui lui a permis de surmonter ces épreuves, comme le démontrent ses résultats financiers. La branche a démontré que les activités dans les pays émergents généraient des profits et offraient davantage de rendement que les marchés parvenus à maturité.

La réussite nécessite une gestion rigoureuse des risques tenant compte non seulement des risques pays, mais également des risques commerciaux, financiers et contractuels. EGI s'efforce en permanence d'éviter une dépendance excessive à l'égard de décisions externes et incontrôlables en se concentrant sur un nombre limité de pays et en maintenant un équilibre adéquat entre risque et rentabilité.



TESI : un premier exercice probant

Implantée à Houston, Tractebel Energy Services Inc. (TESI), filiale de Tractebel North America, vend aux clients finaux Commerciaux et Industriels (C&I) de l'électricité ainsi que des produits et services associés. Ses activités ont débuté en décembre 2002, et suivent depuis une courbe croissante dans les quatre états où elle est présente : le Massachusetts, le New Jersey, New York et le Texas. Son premier exercice s'est achevé par des résultats dépassant largement les prévisions originelles, avec une valeur totale des contrats supérieure à 500 millions de dollars, pour plus de 1 200 MW et 2 500 comptes clients (sites industriels, hôtels, centres commerciaux, supermarchés). Cette réussite est notamment due au modèle d'entreprise préconisé par SUEZ, à savoir une approche intégrée qui gère et optimise les activités à chaque échelon de la chaîne de valeur. Elle prouve aussi la pertinence de la création de TESI, parfaitement en phase avec les besoins spécifiques de la clientèle C&I, et qui table sur une année 2004 aussi positive que 2003. Elle prévoit d'élargir son offre, en y incluant le gaz naturel ainsi que les services d'information liés à l'énergie. Elle envisage également de se développer dans de nouveaux Etats libéralisés.

Troisième objectif : le développement d'activités de vente axées sur les clients industriels et commerciaux. Cet objectif nécessite une approche très proactive, garantissant des solutions innovantes et des services de qualité supérieure satisfaisant entièrement aux besoins et aux attentes des clients.

Le quatrième objectif est une gestion active de portefeuille visant à accélérer la rentabilité par l'intermédiaire de la rotation d'actifs. Bien qu'étant un opérateur à long terme sur ses marchés-clés, EGI souhaite également rester flexible et saisir les opportunités de vente d'actifs ne correspondant plus à sa stratégie.

Les ventes d'actifs constituent un moyen efficace pour recycler des capitaux dans de nouveaux projets et ainsi pouvoir créer de la valeur par notre expertise de développeur. La rotation d'actifs ne vise pas à vendre des projets, bons ou mauvais, mais a pour but de vendre les projets qui n'ont pas ou n'ont plus de synergies à exploiter pour financer de nouveaux projets créateurs de valeur.

Conformément à cette approche, EGI a cédé plusieurs projets en 2003, et ce à des conditions favorables. ■

Des défis qui se transforment en opportunités

Alors que l'environnement mondial est resté morose, Electricité & Gaz International a réussi un exercice remarquable, avec une croissance de près de 40%, apportant une contribution majeure aux résultats de SUEZ.

Si l'Energie constitue la part prépondérante de l'activité de SUEZ, l'international y a joué un rôle particulièrement dynamique en 2003 : en dépit d'une conjoncture internationale difficile qui a vu le secteur énergétique dans son ensemble associé à des notions de risques et d'incertitude, EGI a en effet enregistré une croissance organique de 39,7% de son chiffre d'affaires.

Plusieurs facteurs ont permis ces résultats : des facteurs de performance, d'une part, avec l'adoption des mesures de prudence et d'économies dans le cadre du plan d'action de SUEZ, prouvant ainsi la flexibilité d'une organisation capable de s'adapter rapidement à des changements importants ; des facteurs externes, d'autre part, avec la mise en service de nouvelles centrales, l'augmentation des ventes de gaz naturel liquéfié (GNL) aux Etats-Unis, et l'impact bénéfique des rebonds économiques en Asie et en Amérique du Sud.

Le renforcement des positions ■ En 2003, EGI s'est concentrée sur la croissance organique et sur le développement des activités de vente et de marketing autour de ses positions fortes – l'Amérique du Nord, le Brésil, la Thaïlande et le GNL. Aux Etats-Unis, Tractebel Energy Services Inc., filiale de vente d'énergie, a dépassé de 22% l'objectif de chiffre d'affaires qu'elle s'était fixée pour sa première année d'activité (voir encadré page 43).

Au Brésil, dans le cadre de l'ouverture progressive du marché électrique, Tractebel Energia a remplacé ses contrats initiaux par de nouveaux contrats à des prix moyens plus élevés. Elle a ainsi réussi à vendre toute sa capacité jusque 2006 et partiellement au-delà. En Thaïlande, Glow a commencé la construction de capacités supplémentaires afin d'accompagner l'expansion de ses clients industriels dans la zone industrielle de Map Ta Phut.

Dans le GNL, EGI a réalisé en 2003 une croissance significative des ventes. Cette performance s'explique notamment par l'augmentation de la capacité du terminal d'Everett aux Etats-Unis, par la mise en opération de deux nouveaux méthaniers et de nouveaux contrats qui ont été signés pour la fourniture de GNL à Cove Point (Etats-Unis), en Corée du Sud et au Japon.

Dans le cadre de sa politique de gestion de portefeuille et de rotation d'actifs, EGI a également réalisé des désinvestissements pour se recentrer et se renforcer sur un nombre limité de positions. Elle a ainsi vendu ses participations minoritaires dans trois joint ventures de Singapour à son partenaire SembCorp Utilities pour un montant de 93 millions d'euros.



De nouvelles unités de cogénération ■ EGI a mis plus de 3 500 MW de nouvelle capacité électrique en service en 2003. En janvier, la centrale électrique de Glow IPP (Thaïlande) est entrée en exploitation commerciale pour fournir de l'électricité à l'EGAT (*Electricity Generating Authority of Thailand*). Un mois plus tard, Tractebel Mexico a inauguré à Monterrey une nouvelle centrale de cogénération de 245 MW. L'électricité et la vapeur produites alimenteront 38 installations industrielles voisines dans le cadre de contrats de fourniture sur 15 ans.

Une autre unité de cogénération a été mise en service en mai, cette fois-ci sur le site de Al Taweelah, qui accueille désormais la plus grande unité de production autonome d'eau et d'électricité des Emirats Arabes Unis. Cette opération majeure est le fruit d'une implantation de longue date dans cette région du monde (voir encadré ci-contre). En novembre enfin, Tractebel North America a inauguré dans l'état de Washington (Etats-Unis) la centrale électrique de 520 MW de Chehalis. ■

Al Taweelah : produire plus et mieux

Inaugurée en mai 2003, la nouvelle unité de production d'Al Taweelah 1 va couvrir 25% des besoins en eau et électricité des Emirats Arabes Unis. Située à Abu Dhabi, elle comprend une centrale électrique de 1 360 MW et une usine de dessalement d'eau d'une capacité journalière de 385 000 m³. Le projet a été réalisé par un consortium entre SUEZ-TRACTEBEL et Total pour le compte de *Abu Dhabi Water and Electricity Authority (ADWEA)*. Représentant un investissement de 1,5 milliard de dollars, elle a associé une rénovation des installations existantes et une extension, afin de multiplier la capacité énergétique du site par cinq et la production d'eau par trois. Elle constitue aussi une avancée importante sur le plan environnemental : équipée d'une des plus importantes installations de cogénération au monde, Al Taweelah a réduit de 50% ses émissions de dioxyde de carbone par kWh ; ses émissions d'oxyde d'azote ont, quant à elles, diminué de 90%.

Al Taweelah se caractérise aussi par une solution technique que les partenaires du consortium ont été les seuls à proposer : prenant en compte le projet dans sa globalité, elle connecte les deux usines par une boucle de vapeur à haute pression. Une approche qui tire profit des synergies entre les sous-systèmes et qui optimise l'efficacité globale de la production d'électricité et d'eau.

Une position unique sur le marché du gaz naturel

Face à une demande soutenue pour le gaz naturel et à une diminution des ressources disponibles dans les pays consommateurs, l'importation de GNL est une activité croissante pour SUEZ, acteur de premier plan aux Etats-Unis.

SUEZ est présent sur la totalité de la chaîne du gaz naturel liquéfié (GNL), depuis la liquéfaction par abaissement du gaz à très basse température (-162°C), l'acheminement en navires méthaniers et jusqu'à la livraison au terminal de réception et la regazéification. Le transport sur de longues distances entre les pays producteurs et les pays importateurs est au cœur de cette activité, considérée par les spécialistes comme un axe d'avenir du développement du commerce du gaz naturel en raison de sa compétitivité. Les prévisions portent en effet sur un essor rapide du GNL d'ici à 2010 (+50% par rapport à 2002), avec, notamment, une forte croissance du marché nord-américain.

Dans cette perspective, le Groupe s'est doté de ressources qui font de lui l'un des principaux acteurs du GNL dans le monde. Privilégiant le renforcement de ses positions sur l'Atlantique, il est aujourd'hui le seul opérateur à disposer de terminaux de chaque côté de l'Océan. A ces sites s'ajoutent une flotte de huit méthaniers et une participation dans une usine de liquéfaction à Trinidad, ce qui confère à SUEZ une capacité unique d'arbitrage.

Une implication de toutes les filiales ■ Cherchant à se développer à partir de bases solidement établies, SUEZ appuie sa stratégie gazière sur l'optimisation de ses savoir-faire et de ses implantations ainsi que sur la recherche d'alliances permettant de partager les opportunités et les risques. La coordination globale est assurée depuis Londres par Tractebel LNG, la filiale de EGI chargée de l'ensemble des activités de négoce à court terme dans le monde, de la gestion de la flotte de navires GNL, du développement de nouvelles sources d'approvisionnement et des participations de EGI dans les projets de liquéfaction.

En Europe, ce sont Distrigaz et Fluxys, filiales de EGE, qui assurent respectivement le négoce et le transport de gaz, Fluxys LNG possédant et exploitant le terminal GNL de Zeebrugge. Aux Etats-Unis, où SUEZ est l'un des premiers importateurs de GNL avec près de 5 milliards de m³ par an, Tractebel LNG North America (TLNGNA) a en charge, depuis 1971, le terminal d'Everett situé près de Boston. TLNGNA fournit également en GNL des installations situées à Penuelas (Porto Rico), Lake Charles (Louisiane) et Elba Island (Géorgie) et détient des droits de capacité en concession au terminal de Cove Point (Maryland), réactivé en août 2003.

Avec 40 cargaisons acheminées durant le premier semestre, contre 26 pour la même période de l'année précédente, 2003 a été marquée par une forte croissance des volumes de vente aux Etats-Unis. Cette progression est due à l'augmentation des capacités des terminaux et au renforcement des transports. TLNGNA a ainsi augmenté la capacité de vaporisation du terminal d'Everett, la portant de 435 millions à 800 millions de pieds cubes par jour.

Ces résultats s'inscrivent dans la dynamique ascendante du GNL, qui connaît un essor constant sur le marché nord-américain. Compte tenu de l'épuisement des ressources gazières locales, les Etats-Unis devraient devenir un importateur net de gaz naturel d'ici 2010. En perspective des développements futurs, SUEZ, qui a déjà fourni la moitié du GNL importé aux Etats-Unis depuis 1971, a posé de nouveaux jalons en 2003.

Un contrat portant sur la fourniture pendant trois ans de 36 millions MMBtu par an (750 000 tonnes par an) de GNL, au terminal de Cove Point, a ainsi été signé avec Statoil. De nouveaux projets de terminaux GNL sont en développement afin d' étoffer le portefeuille des installations d'importation en Amérique du Nord : l'un situé à Freeport (Bahamas), pour desservir la Floride, le second à Lazaro Cardenas (Mexique). Ce dernier accueillera notamment le GNL provenant de Pampa Melchorita (Pérou), conformément à l'accord signé en 2003 avec Peru LNG qui prévoit la fourniture annuelle de 2,7 millions de tonnes par an durant 18 ans.

En termes d'approvisionnement, même si Trinidad demeure la principale source pour les importations de Tractebel aux Etats-Unis, des livraisons complémentaires ont été organisées en provenance du Qatar, d'Oman et d'Algérie. De son côté, Distrigaz a conclu en 2003 des contrats-cadres avec plusieurs contreparties pour l'achat et la vente de cargos de GNL dans le bassin atlantique et a exécuté un nombre important de transactions.

Fluxys : horizon 2006 ■ A la suite d'une consultation de marché concernant les besoins en capacité de terminalling GNL à Zeebrugge après 2006, Fluxys LNG a entamé des négociations avec les armateurs intéressés. Il en ressort que pour répondre aux besoins du marché, un doublement de la capacité du terminal pourrait s'imposer, ce qui rendrait nécessaires un quatrième réservoir de stockage et une augmentation de la capacité d'émission. L'extension de la capacité renforcerait après 2006 la fonction de plaque tournante de Zeebrugge dans les flux européens de gaz naturel.

L'intention de Huberator, la filiale de Fluxys et l'opérateur du Hub de Zeebrugge, est de continuer à développer le Hub de Zeebrugge tant dans ses fonctions nationales (instrument essentiel d'équilibrage des portefeuilles de contrats d'achat et de vente du gaz naturel) qu'internationales. A cet effet, le développement d'un service de compensation (*clearing*) et d'un commerce électronique (*screen trading*) est étudié en collaboration avec d'autres entreprises. Le Hub de Zeebrugge deviendrait ainsi une véritable bourse de gaz naturel.

En novembre 2003, Fluxys et Gas Transport Services (GTS, la branche transport de Gasunie) ont signé une déclaration d'intention afin d'arriver à une participation de Fluxys dans la canalisation BBL que GTS veut poser. Il s'agit d'une canalisation sous-marine reliant Balgzand (Pays-Bas) et Bacton (Royaume-Uni) qui devrait entrer en service en 2006-2007. Une participation dans ce deuxième Interconnector cadre dans l'objectif de Fluxys de mener une politique de présence active sur le plan du développement de l'infrastructure de transport du gaz naturel ainsi qu'en matière de liquidité sur le marché du Nord-Ouest de l'Europe. ■

Une flotte de huit méthaniers

A fin d'anticiper la croissance du marché nord-américain, deux nouveaux méthaniers de 138 000 m³ ont été lancés en 2003 avec le Norvégien Bergesen, l'un des principaux armateurs mondiaux. Affrétés par Tractebel LNG North America, il s'agit du *Berge Boston*, dont Distrigaz détient 49%, et du *Berge Everett*, dont Bergesen est propriétaire à 100%. Les deux navires transportent du GNL provenant essentiellement de Trinidad, devenu le principal fournisseur de GNL des Etats-Unis, vers le terminal d'Everett et d'autres installations d'Amérique du Nord. Ces opérations portent à huit bâtiments la flotte GNL dont dispose le Groupe, soit une capacité totale de plus d'un million de m³.

Cet accroissement de la capacité de transport de GNL, associé au doublement des capacités de vaporisation du terminal d'Everett, a notamment permis à Tractebel LNG North America d'enregistrer une progression de 68% des volumes vendus en 2003.



Une offre dans l'énergie complétée par des services de pointe

Acteur intégré des marchés du gaz et de l'électricité à travers EGE et EGI, SUEZ réunit au sein de sa branche Services Energétiques et Industriels des compétences complémentaires qui vont du chauffage urbain et de l'éclairage jusqu'à l'ingénierie.

Les entités qui forment la branche Services Energétiques et Industriels (SEI) de SUEZ en font aujourd'hui le premier fournisseur en Europe de services énergétiques à l'industrie. Ensemble, Fabricom, Elyo, Axima Services et Tractebel Engineering sont en mesure de répondre aux demandes d'une clientèle tant industrielle et commerciale que publique – de l'amont (conception et installation) à l'aval (maintenance), en passant par la gestion, la fourniture d'utilités et le facilities management – tout en appliquant la politique générale du Groupe en matière d'énergie renouvelable et de respect de l'environnement.

Rassemblant la majorité des 68 200 collaborateurs de SEI, Fabricom est le premier fournisseur européen de services d'installations et de maintenance destinés à l'industrie, aux infrastructures et au secteur tertiaire. Ses compétences couvrent les installations électriques et électromécaniques (distribution, éclairage et électrification), les installations mécaniques, les systèmes de tuyauterie et la maintenance industrielle ainsi que le génie climatique et les techniques de froid industriel et commercial.

L'un des événements marquants en 2003 a été la signature en mai d'un contrat majeur portant sur la fourniture de 56 modules à l'usine de liquéfaction Statoil qui sera construite sur l'île Melkøya, dans le nord de la Norvège. Ce contrat, remporté au terme d'un appel d'offres international, sera exécuté par Fabricom GTI Major Projects dans son chantier de préfabrication de modules de Hoboken, en Belgique. La nouvelle usine produira du gaz naturel liquéfié extrait du champ de Snøhvit, situé en Mer de Barents, dans le cadre de l'un des plus grands projets industriels de l'histoire de la Norvège.

Du client tertiaire à la collectivité ■ Dans les services à l'énergie, Elyo et Axima Services proposent aux secteurs industriel, tertiaire et résidentiel ainsi qu'aux collectivités locales des solutions de gestion-maintenance, de gestion d'installations thermiques et de cogénération, de gestion de réseaux locaux de distribution d'énergie et de facilities management. Ces prestations font généralement l'objet de contrats de long terme.

L'année 2003 a été marquée pour Elyo par de grands contrats industriels en France et en Europe. En janvier, Naturfruit, filiale de Danone et du groupe italien San Benetto, lui confiait l'externalisation des utilités de son nouveau site industriel de Volvic, qui fabrique annuellement 300 millions de bouteilles d'eau aromatisée. En juin, Elyo signait avec LG Philips Display un contrat de gestion-maintenance multi-technique sur cinq ans pour son site de fabrication de tubes cathodiques pour téléviseurs et écrans informatiques à Dreux (France).

En Allemagne, Geka Brush, leader mondial dans la production d'accessoires de maquillage, a renforcé son partenariat avec Elyo qui prend en charge, pour une période de 10 ans, la fourniture d'énergies et utilités d'une nouvelle usine. Le site compte deux trigénérations d'une puissance électrique totale installée de 1 340 kW, conçues, réalisées et exploitées par Elyo. En Italie, Elyo va assurer la gestion-maintenance pendant cinq ans de l'ensemble du patrimoine de la municipalité de Bologne, soit 250 sites.

Elyo a également gagné d'importants marchés dans le domaine du tertiaire, avec, notamment, un contrat de facilities management en juin pour le siège social de BP France, implanté sur 12 000 m² à Cergy Pontoise. Au Royaume-Uni, Elyo s'est vu confier par la banque américaine Lehman Brothers un contrat de neuf ans pour la gestion-maintenance de son siège londonien. Elyo a dû répondre aux exigences drastiques de fiabilité et de disponibilité inhérentes au fonctionnement des salles de marché et de data rooms connectées 24 heures sur 24 avec les places financières internationales.

De son côté, Axima Services a démarré avec succès d'importantes activités de gestion technique sur le site de Zelzaete (Belgique) de Sidmar, l'un des plus importants producteurs européens d'acier plat, membre du groupe Arcelor. Le contrat, d'une durée de 10 ans, comprend la conduite, la maintenance, la garantie totale, la gestion des énergies et certains travaux. Aux Pays-Bas, le partenariat conclu avec KPN (principal fournisseur néerlandais de services de téléphonie mobile) pour la gestion technique des bâtiments, a été reconduit pour cinq ans. Reconduction également en Grèce, où Axima Services exécute des prestations de services pour les installations techniques du nouvel aéroport international d'Athènes, dont le système de tri automatisé des bagages.

Une année résolument internationale ■ Tractebel Engineering, en charge de l'ingénierie du Groupe dans le monde, couvre quatre grands champs d'activité : les centrales électriques, les installations de stockage et de traitement du gaz, les équipements d'infrastructure et les technologies de l'information. Sa large gamme de services comprend les études de faisabilité, les projets de construction et l'assistance à l'exploitation.

2003 a enregistré le gain de grands contrats, ainsi que des mises en service d'installations. En Espagne, la filiale Tractebel Gas Engineering s'est vu confier par Reganosa la construction d'un terminal GNL à La Corogne, comprenant deux réservoirs de stockage de 150 000 m³ ainsi que des installations de déchargement et de distribution. En Inde, CORYS T.E.S.S., spécialiste de la simulation, et TECPL, filiale locale de Tractebel Engineering, ont été chargées par Indian Railways de la fourniture clefs en main de simulateurs de conduite de trains. En Chine, c'est Coyne et Bellier, filiale spécialisée dans les barrages, qui a remporté le contrat de supervision des travaux du barrage et de la centrale hydro-électrique de Zhongliang.

Du côté des fins de chantier, la filiale Belgatom, agissant comme maître d'œuvre du projet HRA/Solarium, a assuré la réception et la mise en service de l'installation destinée à la récupération, au traitement et au conditionnement de déchets radioactifs «historiques» stockés sur le site 2 de Belgoprocess, après en avoir assuré la caractérisation radiologique finale. ■

EADS : le Groupe en synergie

Elyo, Fabricom et Tractebel Engineering sont toutes trois parties prenantes d'un contrat-cadre de référencement avec EADS, deuxième groupe mondial de l'aéronautique et de l'espace. Portant sur les activités liées à la gestion des énergies et des fluides utiles, au *facilities management*, au traitement de l'eau et des effluents liquides, et à la gestion des déchets solides, ce contrat s'inscrit dans une politique commune de rationalisation des achats. Il détermine un mode de consultation systématique de partenaires sélectionnés dans le but de réduire les coûts d'exploitation des services externalisés. En tant que partenaire privilégié tenu à un engagement de résultats, SUEZ est décisionnaire dans les appels d'offres.

Cet accord s'inscrit dans des relations commerciales solidement établies et marquées par une forte synergie entre les entités du Groupe, déjà en charge de prestations pour le compte de EADS. Du côté des services industriels, Elyo, prestataire de EADS depuis plus de 20 ans, a ainsi été chargée du centre technique du site d'Airbus, situé à Blagnac. Mis en service en novembre 2003, après 15 mois de travaux, ce centre produira les utilités de la zone Aéroconstellation qui accueillera notamment l'usine d'assemblage des A380. Les travaux de construction et d'installation ont été réalisés par Ineo et Endel, filiales de Fabricom. G2I, filiale de Tractebel Engineering, assure la certification des logiciels embarqués ainsi que l'exploitation des résultats des essais aéronautiques.

Les métiers de l'eau et de la propreté de SUEZ sont également présents aux côtés d'EADS : Ondeo Industrial Solutions, pour la réalisation de la protection incendie du centre technique de Blagnac et la réhabilitation d'installations à Nantes ; et SITA, pour la gestion des déchets de tous les sites français d'Airbus.

Rio, Kyoto... et après ?

Publié en septembre 2001, le troisième rapport de synthèse du Groupement Intergouvernemental d'Experts sur l'Evolution du Climat (GIEC) fait état «d'un faisceau d'éléments objectif» en faveur d'un réchauffement global de la planète causé principalement par l'activité humaine. Dès 1992, le Sommet de Rio avait tiré la sonnette d'alarme et adopté la convention-cadre sur le changement climatique. En 1997, le Protocole de Kyoto fixait aux pays industrialisés des engagements chiffrés pour la réduction de leurs émissions de CO₂. En mars 2001, les Etats-Unis, producteurs de 25% des émissions mondiales, annonçaient leur refus de ratifier le Protocole. Le processus fut relancé par l'obtention des accords de Marrakech en 2001 visant entre autre à établir les règles applicables aux projets MDP et MOC. L'Union Européenne ainsi que ses 15 Etats membres, le Japon et le Canada ont ratifié le Protocole de Kyoto en 2002.

Au 26 novembre 2003, le «thermomètre du Protocole» affichait 106 pays signataires, représentant 43,9% des émissions de CO₂ de 1990. Pour rappel, le Protocole prévoit une double condition à son entrée en vigueur : qu'il soit ratifié par un minimum de 55 parties ; et que ces ratifications représentent au minimum 55% des émissions de CO₂ de 1990 des pays industrialisés.

La prolongation ou non des engagements signés à Kyoto après 2012, ainsi que les modalités dans lesquelles ceux-ci s'inscriront, font planer une incertitude énorme sur la contrainte carbone applicable à l'économie future et la répartition des efforts.

SUEZ s'investit dans la gestion de la contrainte sur les GES

Pour combattre le réchauffement de la planète, des initiatives s'organisent à tous les niveaux. En attendant l'entrée en vigueur du Protocole de Kyoto, SUEZ assume sa responsabilité d'industriel et participe aux efforts.

Si l'évidence de la responsabilité des activités humaines quant au changement climatique se renforce au long des rapports successifs du GIEC, le groupe d'experts mis en place par le G7 en 1988, les modalités de lutte contre ce processus sont nettement moins établies. La mise en place du Protocole de Kyoto s'effectue de manière très inégale selon les pays : alors que certains s'engagent sur une réduction de leurs émissions, d'autres se contentent d'en freiner la progression. Ainsi le seuil requis pour l'entrée en vigueur du Protocole n'est-il toujours pas atteint.

Les progrès institutionnels les plus significatifs viennent de l'Union Européenne, qui avance de manière volontariste sur la mise en œuvre d'outils, de mécanismes et de contraintes législatives sur le carbone. La directive européenne adoptée en octobre 2003 («directive quotas») a fixé le cadre dans lequel les Etats membres imposeront aux principales sources industrielles de gaz à effet de serre (GES) des contraintes quantitatives sur leurs émissions.

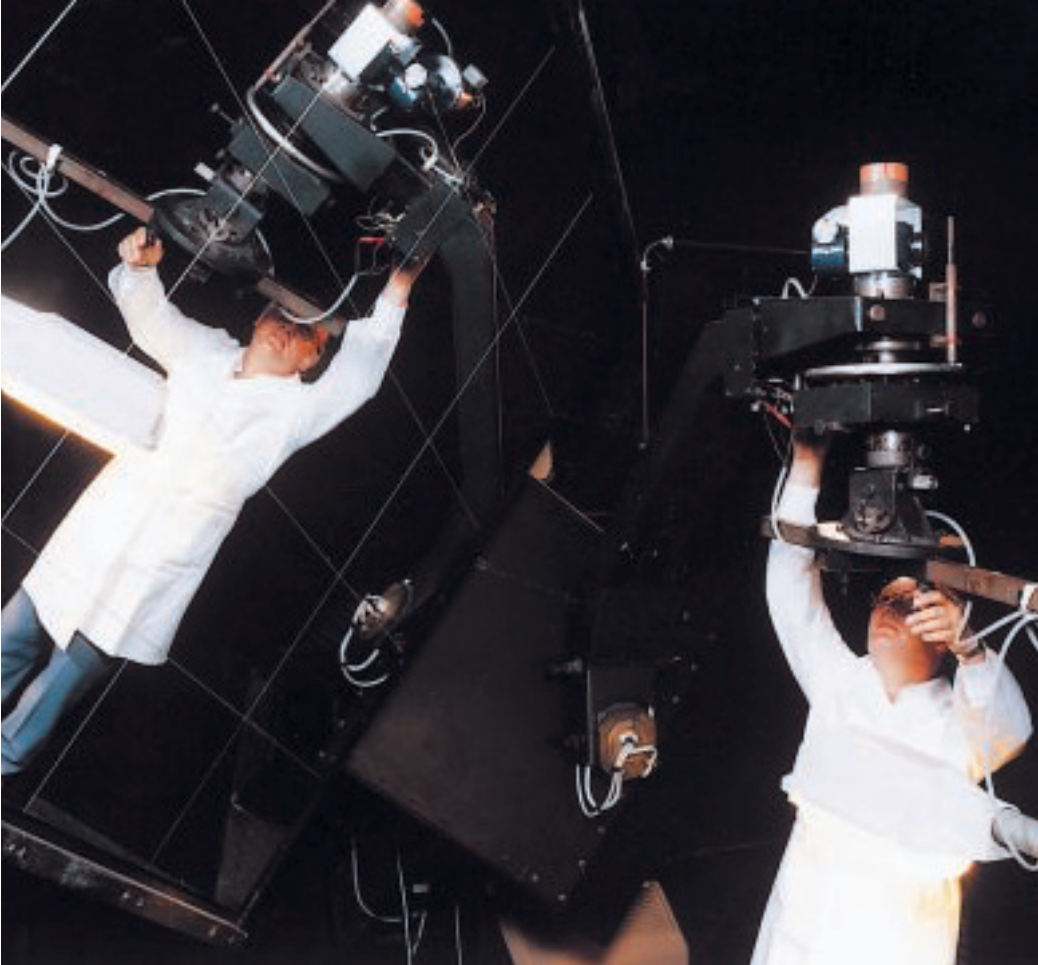
L'effort de réduction des émissions ■ Dans ce cadre réglementaire, et en cohérence avec l'intégration du développement durable dans sa stratégie, SUEZ s'implique pour réduire les émissions de GES liées à ses activités, se préparant aux exigences que la future économie sous contrainte carbone va entraîner. Le Groupe a déjà mis en œuvre un ensemble de mesures ayant pour effet de diminuer ses émissions et à en assurer la surveillance et le reporting de manière continue.

Différentes entités du Groupe s'attachent ainsi à favoriser des modes de production économes en énergie primaire ou faisant appel aux énergies renouvelables, et respectueux de l'environnement : système CCGT (turbine à gaz à cycle combiné), augmentation de la puissance de cogénération de chaleur et d'énergie, développement des énergies renouvelables, avec un effort particulier sur l'énergie éolienne onshore et offshore et la biomasse.

Citons pour exemple Electrabel, qui a signé deux accords aux Pays-Bas avec l'administration néerlandaise : l'un lui fixe, en tant qu'opérateur d'une centrale thermique à charbon, un objectif de réduction annuelle totale entre 2008 et 2012 de 0,466 million de tonnes ; l'autre impose à tous les producteurs néerlandais d'électricité de figurer, d'ici à 2012, parmi les 10% de ceux qui réalisent les meilleures performances, à l'échelle mondiale, en termes d'efficacité énergétique.

En Allemagne, des formules sont à l'étude pour remplacer une installation de cogénération fonctionnant au charbon (CHP) par un système de turbine à gaz à cycle combiné (CCGT-CHP). En Pologne et en Hongrie, plusieurs projets sont à l'étude ou en cours de réalisation (biomasse, combustible de substitution, efficacité énergétique), contribuant à la diminution des émissions des centrales électriques.

A partir de janvier 2005, les activités européennes concernées par la «directive quotas» devront rapporter leurs émissions et les faire vérifier annuellement. Anticipant cette date, l'ensemble des activités de SUEZ fait aujourd'hui l'objet d'un reporting environnemental grâce à des systèmes informatisés couvrant les émissions de CO₂.



L'efficacité selon Tractebel Engineering et Laborelec

C'est sous le signe du partage d'expertise que Tractebel Engineering, Electrabel et son centre technico-scientifique, Laborelec, interviennent pour améliorer l'efficacité énergétique des industries de la Région Flamande. Réalisées pour le compte du gestionnaire de réseau de transport, Elia, ces missions répondent directement aux exigences du Protocole de Kyoto, avec l'objectif de réduire la consommation d'énergie et, de fait, la production de gaz à effet de serre. Pour chaque site, l'audit réalisé comprend une évaluation des consommations, le calcul du niveau d'efficacité énergétique, la comparaison avec les meilleures pratiques du marché, la préconisation de mesures d'amélioration et, enfin, le calcul du retour sur investissement.

Les pistes d'amélioration se situent en priorité sur les postes suivants : moteurs électriques, moteurs et turbines à combustion interne, éclairage, production et distribution d'eau chaude, d'huile thermique, de vapeur, de froid et d'air comprimé.

Les industriels ayant bénéficié d'audits à ce jour comprennent Bayer, Ineos Phenol, Dow, Monsanto, Pemco, Solutia et Emgo, des missions étant prévues en 2004 dans le secteur automobile chez Volvo Trucks, Ford et CNH.

S'appuyant sur un suivi institutionnel des développements internationaux, européens et nationaux, le Groupe devrait donc être prêt pour l'entrée en vigueur de cette directive, dont certains éléments sont laissés à l'appréciation des Etats membres pour sa transposition.

SUEZ est particulièrement attentif au développement du marché européen des échanges de droits d'émissions. De plus, l'Europe envisage d'ouvrir son marché aux réductions d'émissions générées à l'étranger. C'est l'objet de la « directive projets » qui devrait amender la « directive quotas » et déterminer les limites dans lesquelles les entreprises pourront utiliser des réductions d'émissions générées à l'étranger, dans le cadre des projets MDP (Mécanisme de Développement Propre) et MOC (Mise en Œuvre Conjointe) prévus par le Protocole de Kyoto en vue de remplir leurs objectifs de réduction de GES.

Premières expériences en matière de projets : VEGA et Electrabel ■ Au Brésil, la filiale de SUEZ Environnement, VEGA développe un projet MDP (Mécanisme de Développement Propre) basé sur l'amélioration de la gestion des gaz de décharge (méthane). Sur une période s'étendant de 2004 à 2019, la totalité des réductions d'émissions attendues est estimée à 14 millions de tonnes d'équivalent CO₂. La méthodologie du projet est l'une des deux premières au monde à avoir été approuvée par le Conseil Exécutif du MDP en juillet 2003.

Le Fonds Prototype Carbone de la Banque Mondiale, dans lequel Electrabel a une participation de 5 millions de dollars, a continué, en 2003, à sélectionner les projets sources de réduction d'émissions de GES dans les pays en développement et en Europe Centrale et Orientale. Les contrats d'achat sur les émissions évitées totaliseront 160 millions de dollars en juin 2004, clôturant ainsi la première phase du Fonds (prospection et développement) avec un portefeuille de 55 projets. En quatre ans, le Fonds aura étudié 400 projets, permettant de construire un portefeuille diversifié, tant par les technologies employées que les gaz visés et la répartition géographique. ■

SUEZ Environnement : une base européenne renforcée

Les métiers de l'eau et de la propreté de SUEZ disposent de solides atouts : l'ouverture de l'Europe aux partenariats privés et l'élargissement de l'Union à 10 nouveaux pays-membres, en mai 2004, créent les conditions d'un marché potentiel prometteur.

SUEZ Environnement fournit des équipements et des services essentiels à la vie et à la protection de l'environnement dans les domaines de l'eau et de la propreté : production et distribution d'eau potable, collecte et traitement des eaux usées, valorisation et traitement des déchets.

La branche commercialise ses services et ses équipements sous les marques internationales Ondeo, Ondeo Industrial Solutions, Degrémont et SITA, et met en œuvre les complémentarités entre ses métiers pour améliorer l'efficacité du service à travers une organisation décentralisée et proche du client. Le regroupement des activités eau et propreté au sein de SUEZ Environnement, en 2002, a permis de créer des effets de synergie, notamment sur le plan commercial ainsi que sur celui de la recherche et développement : le Groupe s'est ainsi doté d'atouts supplémentaires pour se renforcer sur des marchés en croissance.

SUEZ Environnement s'est fixé plusieurs axes de progrès pour 2004 :

- poursuivre l'amélioration de la rentabilité, partout dans le monde ;
- maintenir une croissance organique de 5% ;
- développer la valeur technique des métiers, reposant sur la conformité réglementaire, l'échange de bonnes pratiques, une R&D en pointe, l'écoute des besoins des clients, la mise en place d'offres innovantes et performantes ;
- protéger et développer les ressources humaines : poursuivre les progrès en matière de sécurité, encourager la formation, favoriser la mobilité.

Un marché européen porté par la réglementation ■ Base domestique de SUEZ Environnement qui y réalise 80% de son chiffre d'affaires, l'Europe demeure aussi son marché prioritaire. Les normes environnementales ambitieuses de l'Union Européenne, l'ouverture au privé de grands marchés dans le domaine de l'eau et l'élargissement de l'Europe, avec l'arrivée de 10 nouveaux Etats-membres au 1^{er} mai 2004, forment autant de perspectives positives.

Les services à l'Environnement connaissent en Europe une demande croissante, liée, d'une part, au renforcement de la réglementation et, d'autre part, à des exigences de plus en plus fortes, de la part des consommateurs, en termes d'efficacité et de qualité. Ce contexte est favorable au développement des partenariats public-privé, notamment pour les pays qui doivent encore se mettre en conformité avec les normes fixées par Bruxelles (11 Etats sur les 15 de l'Union Européenne, avant élargissement).

Dans cette optique, SUEZ Environnement, dont la stratégie vise une croissance organique rentable, peut s'appuyer sur son rang de leader européen des métiers de l'eau et de la propreté pour saisir les opportunités, en particulier dans le domaine de l'assainissement, dans celui de la gestion des boues produites par les stations d'épuration, et sur le marché lié au renforcement des exigences sur les déchets (relèvement des objectifs de recyclage, pression sur les décharges).



SUEZ est d'ores et déjà positionné de manière très favorable en Allemagne, grâce au contrat de Rockstock, signé il y a 10 ans, et en Italie, où son partenariat avec Acea va lui permettre de se développer en Toscane. Ces deux pays, qui imaginent aujourd'hui de nouveaux modèles de partenariats public-privé, sont les moteurs d'une croissance de long terme.

International : équilibre et prudence ■ Aux Etats-Unis, SUEZ Environnement poursuit l'amélioration de la rentabilité d'United Water, dont le redressement permet d'anticiper le potentiel du marché nord-américain. De belles réussites sont à saluer, telles Jersey City et Indianapolis, mais le Groupe a connu ailleurs des difficultés liées à l'inexpérience de ses clients, outre-Atlantique, dans la préparation des RFP (Requests for Proposal, équivalent des appels d'offres) qui servent de base aux propositions contractuelles.

En cohérence avec sa stratégie de recentrage sur son activité de production, de traitement et de distribution de l'eau – eau potable, eau industrielle – SUEZ a procédé à la cession de Nalco, spécialiste du traitement chimique des process industriels. Effectué dans le cadre du plan d'action, ce choix stratégique traduit la volonté de redéfinir le périmètre du Groupe. Il met un terme au programme de cessions lancé pour réduire la dette et recentrer SUEZ sur ses métiers centraux.

Dans le reste du monde, SUEZ Environnement a appliqué les orientations du Groupe en matière de réduction de son exposition, et de désengagement de contrats dont les principes initiaux n'étaient pas respectés par le donneur d'ordre. Sélective et prudente, sa stratégie vise à consolider les positions existantes et à en assurer la rentabilité, avant d'envisager d'autres développements. Les nouveaux projets doivent répondre à des critères juridiques, économiques et éthiques rigoureux : un environnement réglementaire solide ; des projets financés en devise locale pour éviter les risques de change ; la recherche systématique de partenaires locaux.

C'est le cas de la Chine, où le Groupe s'est implanté via Sino-French, une joint-venture à 50/50 avec New World. Il participe au capital à une hauteur calculée pour réduire le risque financier, et se montre surtout apporteur d'expertise en matière de grands projets environnementaux. ■

Des efforts communs dans la R&D

En 2003, les activités de recherche des métiers des services de l'eau et de la propreté ont été regroupées pour faire bénéficier les clients de la synergie des compétences ainsi créée. SUEZ Environnement poursuit quatre objectifs principaux :

- l'amélioration des performances des exploitations ;
- la fourniture d'offres différenciantes répondant aux besoins des clients ;
- l'anticipation des risques de santé publique et d'impact environnemental ;
- l'appropriation et le développement de ruptures permettant de répondre aux défis de demain.

Des résultats marquants ont ainsi été obtenus dans plusieurs domaines :

- La recherche de fuites sur les réseaux de distribution ; les outils de simulation pour la réhabilitation des usines de traitement d'eau ; la caractérisation des déchets en vue de leur mise en centre de stockage.
- La détection par biologie moléculaire de pathogènes dans l'eau ; la réduction de la production des boues ; le traitement des légionelles.
- L'impact des centres de stockage sur l'environnement.

Des travaux ciblés se poursuivent en 2004. Ils concernent notamment l'ordonnancement des travaux d'intervention sur les réseaux, les techniques d'inspection de l'état des réseaux, les outils de planification de renouvellement, la fiabilisation des usines de production d'eau et des stations d'épuration, l'exploitation des centres de stockage ; la résolution des problèmes d'odeurs sur les stations d'épuration, centres de traitement des boues et plates-formes de traitement des déchets.

Une année de réussites en Europe

Les marchés remportés en 2003 dans les domaines de l'eau et de la propreté ont confirmé le Groupe dans sa position de leader européen. Marqué par des arbitrages nécessaires – retraits ou cessions – l'international demeure une source de croissance.

En Europe, malgré un environnement peu favorable, Lyonnaise des Eaux France, Agbar, Northumbrian Water, pour l'eau, et, pour la propreté, SITA en France, en Suède et aux Pays-Bas, ont réalisé une bonne année 2003.

Dans les pays émergents, SUEZ a gelé les capitaux engagés afin de ne pas y augmenter son risque d'exposition. En Argentine, les équipes ont maintenu le service en continuant d'engager les dépenses de fonctionnement tout en attendant une éventuelle augmentation des tarifs ainsi qu'une décision de l'arbitrage international. Le Groupe a quitté Porto Rico et souhaite se désengager de Manille, estimant que ces contrats ne présentaient plus les garanties d'un développement soutenable.

En dépit de ces difficultés, l'international a enregistré de nombreuses réussites : Aguas Andinas au Chili, VEGA au Brésil, Sino-French en Chine et Lydec au Maroc, ont confirmé leurs bonnes positions. Cela a aussi été le cas de plus petites filiales en Bolivie, en Afrique du Sud, en Jordanie, à Hong Kong ou encore en Hongrie.

Au niveau mondial, SITA a collecté 27,7 millions de tonnes d'ordures ménagères, de déchets industriels banals et de déchets d'activités de soin. Avec un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'euros dans la propreté, SUEZ Environnement est le premier opérateur européen dans ce domaine.

Dans le cadre du plan d'action lancé en janvier, SUEZ Environnement a apporté une contribution significative à l'effort du Groupe pour réduire sa dette et améliorer son efficacité économique. La cession partielle en Grande-Bretagne de Northumbrian – dont SUEZ Environnement reste le premier actionnaire – et celle, totale, de CESPA en Espagne ont permis de ramener la dette à un niveau compatible avec le contexte financier international. Partout dans le monde, les gains de productivité et les économies d'échelle réalisés par les filiales ont porté leurs fruits.

2003, année de grands contrats ■ Parmi les nouveaux marchés les plus significatifs, citons notamment le contrat de concession de distribution de l'eau de la région de Pise, en Toscane, remporté par Ondeo Italie et Acea en association avec des partenaires locaux : la Banque Monte dei Paschi di Siena et le Groupe Caltagirone. En avril, Lyonnaise des Eaux France et Ondeo Industrial Solutions ont remporté les contrats de traitement des eaux industrielles d'Ascométal à Fos-sur-Mer dans le sud de la France. En décembre, Eurawasser a été choisi pour prendre une participation de 28,9% dans LWG (Lausitzer Wasser GmbH) qui gère l'eau et l'assainissement d'une partie de l'agglomération de Cottbus, en Allemagne.

Un système unique d'alerte sanitaire

Degrémont, filiale spécialisée dans la conception et la construction des installations de traitement d'eau, s'est développée historiquement à l'international. Les nombreux contrats remportés en 2003 illustrent les expertises-clés de SUEZ Environnement dans les domaines de l'eau potable (usines de Saint-Cloud en-dehors de Paris, de Lamalood au Royaume-Uni, de Chembarrabakan en Inde...), de l'assainissement (stations d'épuration de Tripoli et Chekka au Liban, usine de la Farfana au Chili, contrat du grand Amman en Jordanie...), du dessalement (usines de Curaçao aux Antilles hollandaises, de Fujairah aux Emirats Arabes Unis, de Wadi Ma In en Jordanie); du traitement des boues (unité de Valenton en région parisienne).

Au croisement des compétences de SUEZ Environnement, Ondeo Industrial Solutions et Surca, filiale de SITA France à Bordeaux, ont signé un contrat de 10 ans portant sur la construction et l'exploitation de la station d'épuration de l'usine de fabrication de bouteilles de BSN, ainsi que la gestion des déchets industriels.

Dans le domaine de la propreté, SITA Deutschland a remporté deux contrats de traitement des déchets ménagers par incinération dans la région de Leipzig. Elle s'est également vu confier, pour une durée de trois ans, 30% des lots attribués aux opérateurs allemands, dans le cadre d'un appel d'offres fédéral couvrant l'ensemble du pays. SITA UK a, quant à elle, remporté le contrat de collecte d'ordures ménagères de Newcastle (208 000 habitants), pour une durée de cinq ans. Autre marché d'envergure : la dépollution-reconversion des 35 hectares du site de Metaleurop Nord, dans le Pas-de-Calais, confiée à SITA France. Cette ancienne fonderie est la friche industrielle la plus polluée de France (voir page 61). ■

Acheminement de groupes électrogènes et d'unités mobiles de traitement d'eau, chloration renforcée, distribution de 75 000 bouteilles d'eau, nettoyage d'égouts obstrués par les coulées de boue au moyen de camions hydrocureurs : face aux inondations qui ont frappé le sud-est et le centre de la France en décembre 2003, Lyonnaise des Eaux France a mis en place de nombreux moyens d'assistance et d'information pour accompagner les habitants dans une situation difficile. L'ensemble du personnel des filiales concernées, soit 860 collaborateurs, s'est mobilisé pour réparer au plus vite les installations endommagées. Les inondations ayant rendu l'eau impropre à la consommation, Lyonnaise des Eaux France, dans le cadre de son dispositif de crise, a prévu un système d'informations d'envergure pour les 120 000 habitants de ses communes clientes : grâce à des informations téléphonées, ils ont ainsi pu être avertis en temps réel des restrictions d'utilisation d'eau du robinet puis du retour à la normale, une fois le problème résolu.



Une année fructueuse pour Degrémont

L'année 2003 a été pour le spécialiste mondial de la station de traitement d'eau une année de consolidation de sa position et de ses savoir-faire, marquée par de belles réussites sous forme de nouveaux contrats et de nouvelles constructions.

Créée en 1939, Degrémont est la filiale de SUEZ Environnement spécialisée dans la conception, la construction et l'exploitation des installations de production d'eau potable, de dessalement, d'épuration des eaux usées et de traitement des boues. A son actif, elle compte plus de 10 000 installations de traitement d'eau construites dans le monde.

La demande en matière d'infrastructures ne cesse de croître à l'échelon mondial, en particulier parce que les exigences concernant la qualité et l'épuration de l'eau ont augmenté. Cette demande s'exprime notamment dans les pays émergents où l'urbanisation se développe plus fortement, tels que la Chine, l'Argentine, le Chili, le Mexique, l'Egypte et l'Inde. Fort d'une présence historique, Degrémont y voit sa présence favorisée par la politique menée en particulier par la Banque Mondiale et la Banque Interaméricaine de Développement : celles-ci donnent la priorité aux infrastructures de base et, dans le même temps, proposent des solutions de financement permettant à Degrémont de se développer sans pour autant prendre de risque sur le plan financier et accroître son exposition dans ces pays.

Une réorganisation de fond ■ En 2003, Degrémont a fait évoluer sa structure : intégration des Etats-Unis et du Canada au sein de la division internationale, création d'une Direction Ingénierie/Achats/Logistique-Produits et organisation de l'Europe en deux zones (Nord et Sud). Objectifs : une plus grande efficacité, une plus grande proximité avec le terrain et une réduction des coûts.

Consommer une eau de bonne qualité est une nécessité partagée par l'ensemble de l'humanité ; l'objectif de Degrémont est donc d'accompagner ses clients dans leur volonté d'en donner l'accès à un nombre croissant de personnes. 2003 se caractérise par de nombreux chantiers menés en ce sens : le début d'année a été marqué par la modernisation de l'usine d'eau potable de Lamaload, en Grande-Bretagne, et par un contrat de construction d'un site à Saint-Cloud (Hauts-de-Seine) pour le compte de la Sagep (Société Anonyme de Gestion des Eaux de Paris).

En août, Degrémont a signé avec le Nopswad (*National Organisation for Potable Water and Sanitary Drainage*) un contrat de construction de quatre usines en Egypte. En septembre, la signature d'un contrat avec les autorités ouzbekes et le gouvernement espagnol, pour moderniser les stations de pompage de l'Amou-Daria, va permettre à 6 millions d'habitants de la région de Boukhara de bénéficier d'un approvisionnement régulier et suffisant en eau potable. En novembre, enfin, Degrémont a remporté un contrat portant sur l'alimentation d'une partie de la ville de Mexicali, au Mexique.

La Farfana : naissance d'une géante chilienne

Faire de l'eau potable avec de l'eau salée ■ Technique maîtrisée par Degrémont, le dessalement par osmose inverse* constitue une solution d'avenir pour accroître la quantité d'eau potable disponible. L'usine de dessalement de Fujairah (Emirats Arabes Unis), construite par Degrémont et entrée en service en mai 2003, constitue un projet exceptionnel de par sa capacité de traitement et son délai de réalisation. Première usine hybride du monde car associant les techniques de dessalement par distillation et par osmose inverse, elle est aussi la plus importante unité utilisant ce dernier procédé. De plus, sa capacité de 170 000 m³ par jour la place comme n°1 mondial dans sa catégorie.

L'usine de Fujairah renforce la crédibilité de Degrémont en même temps que son expertise sur le marché en croissance de l'osmose inverse, et lui ouvre donc de nouvelles perspectives. Autre succès de l'année 2003 : la construction et l'exploitation de l'usine de production d'eau potable par dessalement d'eau de mer de Wadi Ma'in, en Jordanie. Les exigences relatives à l'épuration ne cessent d'augmenter, notamment dans les pays émergents. Ainsi, c'est au Chili que, le 29 octobre 2003, a lieu l'inauguration de la station de traitement des eaux usées de La Farfana, la plus importante d'Amérique Latine. En décembre, en Jordanie, Degrémont a pris en charge un contrat d'une durée de 25 ans. Il porte, d'une part, sur la conception, la construction et l'exploitation de l'usine de traitement des eaux usées de Khirbet As Samra au profit de 2,5 millions d'habitants de l'agglomération d'Amman ; d'autre part, il prévoit l'exploitation par le Groupe de la station de pré-traitement de Ain Ghazal, ainsi que des stations de pompage du gouvernorat de Zarqa.

Les boues, une activité en plein essor ■ Produit ultime du traitement des eaux usées, les boues constituent un enjeu crucial pour l'environnement. En France, leur production est de plus en plus élevée, alors que les filières de traitement tendent à faire défaut. En 2003, un contrat important a été signé entre Degrémont et le SIAAP (Syndicat Interdépartemental de l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne), portant sur la construction de l'unité de valorisation des boues de Seine Amont à Valenton (Val-de-Marne). Cette installation, l'une des plus grandes de ce type en Europe, doit produire plus de 200 tonnes de boues séchées par jour. Cette solution autorise ensuite tous les types de valorisation, énergétiques comme agronomiques.

Le traitement des boues tend à devenir un élément clé de l'activité de Degrémont en Europe et en Amérique du Nord. En France et en Belgique, leur traitement thermique concerne désormais 40% de son portefeuille. ■

*L'osmose inverse consiste à faire passer l'eau dans des membranes perméables aux molécules d'eau, mais pas aux sels dissous. Suivant le phénomène d'osmose, ces molécules migrent vers les zones les moins concentrées. En augmentant la pression, on inverse le phénomène et on sépare les molécules d'eau des molécules de sel.

Le défi de La Farfana a été le plus difficile auquel Degrémont ait eu à répondre ces dernières années. C'est au terme d'un chantier gigantesque, réalisé en deux ans, que l'une des plus grandes usines au monde de traitement des eaux résiduaires a vu le jour au Chili, près de Santiago. Mise en service fin septembre 2003 (avec deux mois d'avance sur le planning), elle couvre les besoins d'environ 3,3 millions d'habitants et peut traiter jusqu'à 15 m³/s d'eau en temps de pluie. Aujourd'hui, Santiago est sur le point de devenir la première capitale d'Amérique Latine à disposer d'un réseau complet d'eau et d'assainissement. En plus de préserver la santé des habitants, l'usine de La Farfana a un impact bénéfique sur l'économie chilienne : désormais, le pays pourra exporter sa production maraîchère vers l'Europe, les Etats-Unis ou la Corée du Sud, où les exigences sanitaires sont élevées. Enfin, parce qu'elle répond aux normes internationales de propreté imposées par la globalisation, La Farfana est aussi un symbole pour le Chili : celui de la crédibilité environnementale.

Un contrat majeur dans l'industrie pétrolière

Situé à 35 km d'Edimbourg, le site de BP Grangemouth traite 40% de la production de pétrole brut du Royaume-Uni provenant de la Mer du Nord. Il comprend plusieurs entités, dont la raffinerie qui produit plus de 200 000 barils/jour, et les usines de monomères et polymères de BP Chemicals. Plus de 1 700 personnes y travaillent. En janvier 2004, BP a confié à Ondeo Industrial Solutions un marché d'une durée de 20 ans portant sur la gestion globale du traitement de l'eau sur le site de Grangemouth. Ce contrat intègre des services dans les domaines de l'eau de refroidissement, l'eau de process et des eaux usées, y compris l'exploitation et la maintenance et la gestion de l'approvisionnement en eau. Ondeo IS sera notamment chargée de l'exploitation de deux centrales de production d'eau déminéralisée, d'une capacité journalière de 30 millions de litres, et de trois installations de traitement des effluents. Elle assurera également la gestion, la maintenance et le traitement chimique des sept installations de l'eau de refroidissement, conçues selon un schéma de recyclage et de réutilisation des eaux usées dans le système de refroidissement. Le site de Grangemouth s'inscrit dans un cadre stratégique pour BP : le développement de Buzzard, nouveau champ pétrolier offshore de la Mer du Nord, pour le compte duquel Ondeo IS étudie actuellement le process de traitement de l'eau, en conformité avec la future législation de prévention et de contrôle de la pollution.

Ondeo Industrial Solutions : une offre de plus en plus reconnue

Depuis 2002, Ondeo IS propose aux industriels une palette de solutions qui couvre l'ensemble du cycle de l'eau. Cette approche globale est aujourd'hui développée chez de nombreux clients qui cherchent à transformer un centre de coût en source de gain.

Composante-clé de nombreux processus de fabrication, l'eau est une ressource stratégique pour l'industrie. L'approche globale, qui consiste à gérer le cycle de l'eau depuis la source jusqu'à l'effluent, permet de faire de ce poste un élément de création de valeur. L'activité de Ondeo Industrial Solutions (Ondeo IS) s'articule autour de la conception et de la mise en œuvre de solutions innovantes pour le traitement des eaux usées et des eaux de process sur les sites industriels.

Seul acteur européen du traitement de l'eau dédié exclusivement à l'industrie, avec une offre spécialisée par secteur d'activité, Ondeo IS aide ses clients à maîtriser les problématiques environnementales liées à une réglementation de plus en plus stricte. Développant des partenariats à long terme en Europe, Ondeo IS gère et maintient plus de 200 stations de traitement d'eau industrielle à travers le monde. Par ailleurs, elle a construit plus de 2 000 installations de traitement des effluents et plus de 1 800 installations d'eau de process.

Une avancée majeure dans les services ■ En 2003, Ondeo IS a réalisé un chiffre d'affaires de 168 millions d'euros. Conformément à l'objectif fixé au démarrage de l'entité, en janvier 2002, un tiers des ventes ont été réalisées dans les services. De grands contrats ont été remportés avec BP, au Royaume-Uni (voir encadré) ; Ugine Gueugnon, Osiris (Rhodia), STMicroelectronics et Ascometal en France ; Enichem, en Italie ; Siemens, en Espagne ; M-Real, en Allemagne. En novembre, Ondeo IS et le Belge Antwerpse Waterwerken ont constitué un consortium, remportant leur premier client avec Degussa, société chimique basée dans le port d'Anvers. ■



L'assainissement, marché porteur de l'Europe

Au cœur des métiers de l'eau, l'assainissement consiste à traiter et purifier les eaux usées avant qu'elles ne retournent à leur cycle naturel. L'échéance de 2005 fixée par la directive européenne sur l'eau en fait un marché porteur pour SUEZ.

Le traitement des eaux usées est l'un des principaux savoir-faire de SUEZ Environnement. C'est aussi un axe stratégique majeur du Groupe pour les deux ans à venir. Alors que Bruxelles a imposé pour 2005 la mise en conformité des collectivités de plus de 2 000 habitants à la directive sur les eaux résiduaires urbaines, la France est en retard sur son calendrier d'application.

L'urgence des actions à conduire donne à l'assainissement de fortes opportunités de croissance organique, avec un marché estimé par l'Institut Français de l'Environnement à 5,6 milliards d'euros pour 2005. Sur les 15 000 stations d'épuration que compte le parc français, 4 000 devront être équipées de systèmes de traitement de l'azote et/ou du phosphore.

Les enjeux fixés par la directive se situent à trois niveaux :

- la fiabilisation des systèmes d'assainissement existants, et notamment la conformité des rejets des stations d'épuration en milieu naturel ; le contrôle des déversements des rejets industriels dans le réseau ; l'auto-surveillance des systèmes d'assainissement ;
- l'amélioration de la collecte et de la dépollution des eaux pluviales ;
- la maîtrise du marché des boues (voir pages 56-57).

SUEZ en avance sur les normes européennes ■ Enfin, il ne faut pas oublier les 32 000 communes françaises de moins de 2 000 habitants. Représentant le quart de la population, elles ont à mettre en place un traitement « approprié ». Elles doivent pour cela pouvoir bénéficier de solutions simples, fiables et compatibles avec leurs ressources financières. Un exemple de ces technologies dites « rustiques » est apporté par le procédé Rhizopur®, développé par Lyonnaise des Eaux France, qui associe lit bactérien et lit d'infiltration planté de roseaux.

Plusieurs contrats importants ont été signés en 2003 dans le domaine de l'assainissement. En avril, Lyonnaise des Eaux France a inauguré une nouvelle station d'épuration pour la communauté d'agglomération Béziers-Méditerranée. Dépassant les normes européennes en vigueur avec un rendement épuratoire de 95%, la station offre une capacité de 102 000 équivalents-habitants. Ondeo et Acea ont remporté en Italie la gestion du service d'eau et d'assainissement des 57 communes de la région de Pise (800 000 habitants). Ce contrat de 20 ans s'inscrit dans le cadre de l'application de la loi Galli, qui vise à réorganiser le secteur de l'eau en Italie et encourage les syndicats intercommunaux à recourir au secteur privé. ■

Une solution innovante pour les PMI

La réglementation en matière de traitement des effluents industriels est de plus en plus sévère. Pour les PMI, se mettre en conformité n'est pas toujours simple, ni financièrement accessible. C'est dans cette perspective que Ondeo Industrial Solutions a conçu Ecoflow®, une solution innovante de courtage : elle consiste à revendre la capacité sous-utilisée des grosses stations d'épuration dont Ondeo IS assure l'exploitation. Les petits industriels disposent ainsi d'une filière fiable et économique, tandis que les clients de Ondeo IS perçoivent une recette supplémentaire : une formule où tout le monde est gagnant. Ecoflow® intègre un dispositif technique de spectrophotocolorimétrie, qui vérifie en quelques minutes la conformité des effluents collectés hors site. Nouveau métier pour SUEZ, le courtage renforce la chaîne de valeur du cycle de l'eau et élargit son champ d'intervention pour les grandes offres d'externalisation. Sur un marché tiré par la réglementation, Ecoflow®, qui est déjà en place chez plusieurs clients en France et qui est en cours de déploiement en Europe, est un levier de croissance supplémentaire pour le Groupe.

La propreté, source d'innovation et de performance

Aujourd'hui, une famille de trois personnes en Europe produit chaque année environ une tonne de déchets ménagers, dont le devenir constitue un enjeu environnemental et sociétal majeur. SITA y répond notamment par la valorisation.

Troisième opérateur mondial et n°1 en Europe, SITA propose au sein de SUEZ Environnement des services sur l'ensemble de la filière propreté : collecte, valorisation et traitement des déchets pour le compte des collectivités locales, des entreprises, des professionnels de la santé et des particuliers. La palette de ses métiers comprend la valorisation matière, énergétique et biologique, le stockage, l'entretien des espaces verts, la propreté des rues, l'assainissement et la maintenance industrielle. L'offre de SITA s'est étoffée au fur et à mesure des différentes évolutions réglementaires, techniques, économiques et sociétales. C'est ainsi qu'en Europe, SITA a contribué à développer les filières de tri, de recyclage et de réemploi en imaginant des procédés novateurs et performants.

Imaginer de nouvelles formes de valorisation ■ La valorisation énergétique provient, soit de l'incinération des déchets, utilisés comme combustibles pour produire de l'énergie, soit de la transformation en électricité du biogaz issu de la fermentation des déchets dans les centres de stockage. SITA a ainsi produit près de 2 millions de MWh d'électricité en 2003. Afin d'augmenter cette production d'énergie, elle met en place des techniques innovantes, comme le bioréacteur qui permet d'accélérer la dégradation des matières organiques enfouies dans les centres de stockage, et donc de produire plus vite le biogaz pour le transformer en énergie. Le compostage est un processus naturel de valorisation biologique développé sur un mode industriel et sécurisé par SITA. Il permet de valoriser les déchets fermentescibles et les boues urbaines traitées en stations d'épuration par circulation d'air contenu dans la matière en fermentation : c'est le bio-séchage. Le compost ainsi obtenu est testé et calibré pour un usage agricole. Afin de préserver les riverains des centres de compostage des nuisances olfactives, SITA a développé un biofiltre qui piège les particules odorantes contenues dans l'air aspiré. Dans le domaine de la valorisation matière, SITA accueille les matières organiques, plastiques, verres, cartons, métaux, déchets banals ou spéciaux dans ses 223 centres de tri et de conditionnement en Europe. Triés selon des méthodes toujours plus performantes, ils suivent des filières homogénéisées et sont acheminés vers leur seconde vie. En 2003, 72% du tonnage de déchets traités dans les centres de tri de SITA France ont été valorisés. C'est un peu moins qu'en 2002, en raison de la sélection accrue dont le tri fait aujourd'hui l'objet. Priorité absolue pour SITA, la valorisation fait l'objet de recherche de nouveaux procédés. C'est le cas pour les mâchefers, ces résidus issus de l'incinération des ordures ménagères, pour lesquels Novergie, filiale chargée des unités d'incinération de SUEZ Environnement en France, propose un nouveau débouché. Utilisés pour le recouvrement intermédiaire des couches de déchets dans les alvéoles des centres de stockage, ils permettent de traiter les odeurs du biogaz et de faciliter sa collecte et sa valorisation énergétique. ■

DIS et dépollution des sols : des activités à fort potentiel

Le recyclage des déchets industriels spéciaux et la réhabilitation des sols pollués sont des savoir-faire pointus, développés par Teris. Dans un contexte réglementaire de plus en plus strict, ce sont aussi des atouts pour l'avenir.

Créée en 1992, Teris, filiale à 100% de SITA France, traite chaque année 1,9 million de déchets industriels spéciaux (DIS), dont 68% sont valorisés, et dépollue chaque année plus d'un million de tonnes de terre. Aux Etats-Unis, Teris LLC, sa société sœur créée en juillet 2001, est le troisième opérateur sur le marché du traitement thermique des DIS.

Les métiers de Teris couvrent l'ensemble des besoins liés aux déchets dangereux : traitement à haute température, valorisation du contenu en chlore et en soufre, identification et regroupement de déchets spéciaux en quantité dispersée ; recyclage de solvants ; valorisation énergétique en cimenterie ; réhabilitation de sites et sols pollués. Teris propose également des services d'intervention d'urgence en cas de pollution accidentelle et prend en charge la gestion déléguée d'outils sur site industriel.

En avril, Teris a racheté à DuPont le site français de Loon Plage, près de Dunkerque. Grâce à plus de 11 millions d'euros d'investissements, l'ancienne usine de production chimique est devenue un centre de traitement thermique des déchets dangereux et de recyclage des solvants usagés. C'est aussi le premier centre de Teris à combiner conditionnement, régénération et incinération.

La dépollution : un levier de croissance ■ La mise en œuvre de techniques de dépollution des sols permet de réhabiliter des sites, soit après des pollutions accidentelles, soit après un usage prolongé par des activités industrielles avant que les normes environnementales ne soient apparues. Son cadre réglementaire, de plus en plus strict, concerne notamment les sites classés Seveso 2, comme Metaleurop (voir encadré), qui ont l'obligation de remise en état en assumant la responsabilité des impacts environnementaux et sanitaires engendrés par l'activité passée (rejets de plomb, cadmium, zinc...). Plus largement, il englobe les installations classées dont l'activité a pu conduire à une pollution des sols (traitement de déchets, chimie, dépôts d'hydrocarbures, métallurgie, traitement de surface, textile, tanneries, bois, cristallerie, céramique, centrales thermiques, sidérurgie...) susceptible de menacer les eaux souterraines utilisées pour l'alimentation en eau potable.

Cette activité – la remediation – est un enjeu majeur pour les industriels. Appelée à se développer fortement en Europe et dans le monde, elle représente un levier de croissance important pour SUEZ. SITA Remediation, filiale du Groupe dédiée à cette activité, intervient dans différents secteurs : pétrole, chimie, mécanique, imprimeries et papeteries, grande distribution, cosmétique, automobile... Forte de 340 ingénieurs et techniciens, elle propose des solutions clefs en main, adaptées aux législations locales des pays où elle est implantée : France, Belgique, Allemagne et Pays-Bas. Elle intervient, soit par des opérations in situ sur les sites contaminés, soit par extraction des matériaux pour traitement dans son réseau d'installations spécialisées. ■

Un projet citoyen pour Metaleurop

Comment redonner vie au site de l'ancienne fonderie de Metaleurop Nord, dont la fermeture a provoqué une crise économique et sociale majeure ? Loin de s'arrêter à la simple dépollution du site, SITA a décidé de bâtir un projet citoyen, articulé autour de trois principes fondamentaux :

- ▶ la réhabilitation environnementale et sanitaire du site, par une dépollution menée selon les strictes exigences du redéploiement industriel ;
 - ▶ sa restructuration économique et sociale, grâce à la reconversion vers les éco-industries ;
 - ▶ la création d'un pôle d'activités, où convergent projets économiques, sociaux et culturels, avec la promotion d'une «Agora» régionale sur le site, qui favorisera l'émergence d'initiatives économiques, sociales et culturelles.
- Ce modèle économique d'un nouveau genre est destiné à devenir un exemple de reconversion industrielle durable et exportable. C'est une opération de reconquête complète et innovante, ouverte sur les marchés porteurs du 20^e siècle : les métiers de l'environnement et les nouvelles technologies de recyclage. Le site de Metaleurop Nord redeviendra ainsi un acteur économique majeur, tout en assurant un trait d'union social et culturel entre passé et avenir.



Une tradition et un savoir-faire inégalés

Les quatre grandes entreprises à l'origine de la création de SUEZ en 1997 sont toutes nées du développement du partenariat public-privé au cours du 19^e siècle. Elles ont depuis développé leur savoir-faire et leur expérience dans la gestion privée de services publics.

La Société Générale de Belgique a été créée en 1822 pour favoriser l'industrie nationale ainsi que des projets en France et en Chine. En 1858, la Compagnie Universelle s'est lancée dans la réalisation d'un gigantesque projet d'aménagement – la concession du canal de Suez – qui s'inscrivait dans une logique de PPP. La Compagnie Mutuelle de Tramways et la Société Générale Belge d'Entreprises Electriques, les deux ancêtres de Tractebel, ont été créées en 1895 dans un contexte de « libre entreprise et de marché ouvert ».

En 1880, le Crédit Lyonnais avait créé la Société Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage pour répondre aux besoins des collectivités locales dans les grandes infrastructures de réseaux, d'énergie et d'eau, mais surtout d'électricité : jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale, la Lyonnaise réalisait en effet 80% de son chiffre d'affaires dans l'électricité et le gaz dans le cadre de partenariats public-privé.

Pour un encadrement de la gestion privée

Le partenariat public-privé est une forme contractuelle ancienne qui a démontré son efficacité pour répondre aux besoins des collectivités en matière d'infrastructures et de services essentiels.

Face à l'accroissement des besoins des collectivités, les schémas de partenariat public-privé (PPP) sont de plus sollicités par les collectivités. Leurs modalités doivent toutefois évoluer pour assurer une meilleure adaptation aux besoins des collectivités et un partage plus équilibré des risques et responsabilités.

La participation du secteur privé au développement des infrastructures et à la gestion des services publics est une tradition ancienne dans plusieurs pays d'Europe. En France, l'autorité publique a eu recours dès le 16^e siècle à des prestations privées pour assurer un service collectif : en 1554, la première concession était attribuée à Adam de Craponne pour la réalisation du Canal de Salon de Provence.

Cette forme de PPP s'est fortement développée au cours du 19^e siècle pour assurer des services dans la gestion des déchets, la distribution de gaz ou d'eau et les chemins de fer, puis au 20^e siècle dans les télécommunications ou encore la construction d'autoroutes et de ponts.

Le PPP, un choix des collectivités ■ Le renforcement des normes réglementaires et les politiques de développement, telles que l'initiative européenne de croissance, notamment dans les secteurs de l'énergie et des transports, identifient le PPP comme un moyen privilégié pour faire face à ces objectifs.

Dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes pour les collectivités, les PPP permettent une meilleure efficacité et qualité du service ainsi que des solutions adaptées pour le financement des nouvelles infrastructures, en mobilisant les savoir-faire technique, de gestion et financier du secteur privé.

Ces contrats de PPP reposent sur des objectifs clairs fixés par l'autorité publique, une définition précise des missions et responsabilités de chaque partenaire et des mécanismes transparents de suivi et contrôle des missions confiées au partenaire privé.

Le développement du PPP s'inscrit enfin dans l'évolution du rôle de l'Etat dans la sphère économique, évoluant du rôle d'opérateur direct à un rôle d'organisateur, de régulateur et de contrôleur.

SUEZ répond à cette évolution et aux ambitions du marché sur les bases d'une expérience reconnue et de sa position de n°2 des services à l'environnement qui lui permettent notamment de mobiliser au mieux les financements disponibles en externe – fonds internationaux, européens ou aides bilatérales – pour les projets d'infrastructures ou de contrats en partenariat avec des sociétés locales.

Une prise de risque partagée ■ Dans les années 1990, le secteur privé a été fortement sollicité par les collectivités pour améliorer la qualité des services urbains. SUEZ a ainsi connu une forte expansion de la demande en matière de gestion déléguée dans l'eau et l'assainissement. Les clients comptaient sur sa capacité technique et financière pour apporter des solutions appropriées à des situations souvent complexes.

Les principaux contrats de PPP

Ces partenariats ne peuvent fonctionner que lorsque la prise de risque n'est pas déséquilibrée au détriment de l'opérateur et que les collectivités publiques sont en mesure d'honorer leurs engagements contractuels, en particulier en matière tarifaire. Ces conditions n'étant plus remplies dans certains pays, le Groupe a réévalué ses positions sur plusieurs grands contrats qu'il avait obtenus dans l'eau à l'international.

Ce traitement volontariste des contrats en difficulté s'inscrit dans la logique du plan d'action dont l'un des objectifs était une solidité renforcée, notamment par une meilleure maîtrise de nos risques. C'est ainsi que SUEZ a décidé de mettre fin au contrat de Porto Rico, se retire progressivement de Manille et renégocie ses contrats argentins en parallèle d'une procédure d'arbitrage international.

SUEZ est aujourd'hui déterminé à ne s'engager dans les pays en développement que si des garanties suffisantes en matière de gouvernance et de risque financier sont réunies. Pour ce faire, le Groupe a mis en œuvre un dialogue actif avec les institutions financières internationales afin que ces partenariats soient mieux préparés en termes de gouvernance, mieux équilibrés en termes de risques et mieux garantis en termes de respect mutuel des engagements.

Des partenariats multilatéraux ■ L'approche du Groupe est de promouvoir des partenariats où peuvent se définir et s'exprimer les responsabilités et les capacités des différents acteurs. SUEZ a mis cette approche en pratique très tôt en collaborant notamment avec les ONG locales dont le travail social effectué sur le terrain est essentiel. Aujourd'hui, la participation de la société civile, lors de la mise en place de PPP, est considérée comme une pratique normale à Buenos Aires, La Paz et Manaus. Ces partenariats doivent également s'étendre au domaine de financement des infrastructures. Un enjeu majeur des prochaines années est de permettre l'association d'argent public et de gestion et de financement privés qui seule permettra d'atteindre les Objectifs du Millénaire définis par les Nations Unies en 2000. Divers sommets ont confirmé cette analyse, à Monterrey et à Johannesburg.

En mars 2003, le Sommet de Kyoto a été l'occasion de présenter les recommandations du Rapport «Camdessus» sur le financement des infrastructures de l'eau. Son message général était une innovation importante : l'atteinte des objectifs repose sur une amélioration de la gouvernance et l'association des financements publics et privés. SUEZ, qui a activement participé à la conduite des travaux, partage les conclusions de ce rapport qui confirme notamment que des solutions doivent être mises en œuvre par les institutions financières internationales, pour couvrir les risques financiers, notamment de change et contractuels, et permettre ainsi la mobilisation nécessaire du secteur privé.

Moins de 5% de la population mondiale sont aujourd'hui desservis par le privé, et seulement 3 à 4% dans les pays en développement. SUEZ n'a pas l'ambition d'offrir une solution globale mais s'engage à apporter sa contribution active en tant qu'opérateur compétent et responsable, au côté des autorités publiques, sur la base de ses valeurs et de ses engagements en faveur du développement durable. ■

Le principe de PPP ne repose pas sur la privatisation de biens publics, mais sur une gestion déléguée qui est modulable selon le contexte local.

Deux types de contrats caractérisent le plus souvent l'intervention de SUEZ dans le domaine de la gestion de l'eau ; dans les deux cas, les pouvoirs publics ont la responsabilité de contrôler et de planifier, le secteur privé contribuant à la gestion et à l'exploitation pour une délivrance de bonne qualité.

Il existe trois principaux types de partenariats public-privé en fonction des attentes du client et des prestations offertes qui se traduisent dans le degré d'engagement de l'opérateur privé, le niveau d'investissement requis ou encore la durée des contrats :

► **Gestion déléguée des services**

- Affermage
- Concession

► **Contrats de services**

- Opération et maintenance (O&M) ou contrats d'exploitation
- Assistance à la gestion

► **Contrat d'infrastructures**

- Build Operate and Transfer (BOT)
- Design Build Operate (DBO)

Éléments méthodologiques sur le reporting environnemental et social en 2003

Afin d'assurer la transparence et la fiabilité des données communiquées, SUEZ s'est engagé dans une démarche progressive de vérification par ses commissaires aux comptes de la qualité de l'information environnementale et sociale communiquée publiquement. La première étape conduite en 2002 consistait en une revue des procédures de remontée des informations. En 2003, les travaux conduits ont permis la communication d'un avis sur les procédures de remontée des informations environnementales et sociales et sur certaines données. Sur la base des axes de progrès retenus et présentés dans le Rapport d'Activité et Développement Durable 2002, SUEZ a poursuivi en 2003 le renforcement de son système de reporting environnemental et social.

Pour l'environnement, l'année 2003 est marquée par l'aboutissement des travaux dans les cinq domaines suivants : définition du périmètre de reporting, formalisation des procédures de reporting, renforcement des indicateurs de performance, définition d'une méthodologie de calcul des dépenses environnementales et mise en place d'une solution informatisée de reporting environnemental.

Les modalités de définition du périmètre de **reporting environnemental** ont été précisées en particulier pour couvrir l'activité des sociétés du Groupe réalisée pour compte de tiers. En 2003, les entités juridiques incluses dans le périmètre de reporting sont les entités dont l'activité est pertinente en termes d'impact environnemental (le négoce d'énergie et les activités financières ont été exclus), intégrées globalement ou proportionnellement (consolidation financière) et pour lesquelles le Groupe détient le contrôle opérationnel technique des installations. Le chiffre d'affaires pertinent est spécifique à chaque indicateur de management. La couverture du périmètre pertinent pour chaque indicateur est précisée dans le tableau de synthèse de la performance environnementale de SUEZ en 2003. Les données '2002 rev' correspondent au périmètre de reporting pro-forma (exclusion de Nalco et Northumbrian Water). L'année 2003 a également été mise à profit pour revoir et déployer les procédures de remontée d'information environnementale. Le manuel de procédures pour la remontée des informations environnementales se compose désormais d'une procédure générique déclinée en une instruction type à déployer aux niveaux appropriés du processus de reporting. Pour cela, SUEZ dispose, sur l'ensemble des activités du Groupe dans les entités de taille significative, d'un réseau de correspondants et coordinateurs environnement ('Environmental Officers') mandatés à cet usage. Ces procédures et instructions de travail décrivent en détails les phases de collecte, contrôle, consolidation, validation et transmission des données environnementales aux différents niveaux de l'organisation. Le manuel des procédures pour la remontée des informations environnementales est disponible sur le site web de SUEZ (www.suez.com).

La liste des indicateurs utilisés pour la mesure de la performance environnementale des métiers du Groupe a fait l'objet d'une rationalisation tout en s'assurant que les obligations légales de communication d'information au titre de la loi NRE ou de la loi sur les risques technologiques étaient respectées. Les définitions des indicateurs ont été revues et ont bénéficié des commentaires des responsables opérationnels représentés dans le groupe de travail dédié. Chaque indicateur a par ailleurs fait l'objet d'une étude permettant de définir et formaliser la nature des contrôles internes à mettre en œuvre. Ces contrôles sont basés sur des études de variations d'une période à une autre et sur des études de cohérence et de pertinence au sein d'une activité. La version 2003 du Guide de reporting environnemental SUEZ est disponible sur le site web du Groupe (www.suez.com).

Sur la base des travaux initiés en 2002 pour évaluer le montant des dépenses environnementales, les équipes de SUEZ appuyées par les experts de Tractebel Engineering ont revu et renforcé la méthodologie de calcul du montant des dépenses environnementales. Cette dernière a été développée en déterminant des profils 'type' permettant de mettre en évidence, pour chaque activité pertinente et représentative, la part des investissements et des dépenses courantes liés à l'environnement dans le total des flux décaissés. Pour cela, des entretiens ont été réalisés avec des responsables opérationnels, comptables et environnementaux. Les profils de dépenses ainsi définis ont été extrapolés à l'ensemble des activités du Groupe et appliqués aux données comptables 2003.

Par ailleurs, le rendement du réseau d'eau potable correspond au rapport entre le volume facturé au client et le volume livré à l'entrée du réseau. Le volume d'eau facturé en 2003 n'étant pas connu à la date du reporting (contrairement au volume livré au réseau), la donnée utilisée pour le calcul du rendement du réseau est le volume d'eau facturé en 2002, corrigé du facteur d'évolution du volume d'eau livré entre 2002 et 2003. Les consommations d'énergie primaire des métiers de l'eau ne sont pas reportées dans les chiffres présentés.

Le processus de renforcement des définitions des indicateurs de performance environnementale va se poursuivre en particulier sur les indicateurs liés au CA pertinent, à la consommation d'eau ou à la production de déchets. Enfin, conformément aux engagements pris pour 2003, SUEZ a travaillé au renforcement du dispositif de contrôle interne en déployant pour le reporting environnemental un outil de collecte, de traitement et de restitution des données saisies par les entités opérationnelles. CERIS, solution de reporting environnemental développée par SUEZ, permet en effet la gestion du réseau de correspondants et coordinateurs environnement, la gestion et la documentation du périmètre de reporting environnemental, la saisie, le contrôle et la consolidation des indicateurs, et enfin, la mise à disposition ou la production de la documentation nécessaire à la collecte des données, au contrôle de la remontée d'information ou à l'édition de rapports. Cet outil est actuellement déployé sur les entités de l'Energie et couvre également la remontée des informations depuis SUEZ Environnement.

Dans la continuité de la démarche de vérification engagée par SUEZ en 2002, et conformément aux recommandations formulées par les Commissaires aux Comptes, les actions d'amélioration du **reporting social** ont été poursuivies et se sont organisées autour de trois actions prioritaires : la mise en place d'une restitution systématique des informations sociales relatives à chaque branche ; l'explication des enjeux RH, financiers et commerciaux du reporting social ; et la formalisation des procédures nécessaires à la publication d'informations sociales dans le cadre du rapport annuel.

Sur le premier point, l'ensemble des informations publiées dans le rapport a été restitué aux DRH de branches et des entités opérationnelles. En outre, un reporting spécifique plus détaillé a été transmis à chaque branche. Hormis les enjeux RH évidents du reporting social, les enjeux financiers et commerciaux, appuyant le rôle des DRH comme « *Business Partner* », ont été identifiés, formalisés et diffusés.

Pour l'exercice spécifique de reporting relatif au rapport annuel, des notes de procédures ont été envoyées afin de préciser les échéances et les contrôles internes à effectuer sur les différents indicateurs. En outre, conformément aux orientations prises en début d'année 2003, une consultation systématique avec les DRH de branches après consolidation des indicateurs a permis de renforcer la fiabilité des données et des analyses

ainsi que le lien entre les informations sociales publiées et les enjeux industriels de chaque branche.

Ces trois actions prioritaires, inscrites dans la continuité des efforts déployés depuis 2002, ont permis d'améliorer sensiblement le périmètre de reporting sur l'ensemble des indicateurs. Pour 2004, priorité sera accordée au travail sur les définitions des indicateurs sociaux, aspect le plus délicat du reporting social compte tenu des implantations internationales du Groupe, et ce conformément aux recommandations formulées par les Commissaires aux Comptes.

Les données sociales quantitatives de ce rapport sont issues de la phase DRH de TOPAZ, outil de consolidation Groupe, et des reporting sécurité spécifiques de certaines entités. Après avoir été collectées, elles ont fait l'objet d'un traitement et d'une consolidation selon des procédures et des critères bien identifiés. L'ensemble des procédures sont disponibles au siège de SUEZ auprès de la DRH.

► TOPAZ / CARAT, progiciel de consolidation, permet la collecte, le traitement et la restitution de données saisies par les entités juridiques locales, filiales de SUEZ.

A chacune de ces entités est attribuée, y compris dans la phase DRH, la méthode de consolidation financière : intégration globale (IG), intégration proportionnelle (IP) et mise en équivalence (ME).

Les analyses sociales effectuées et analysées dans ce rapport concernent exclusivement les entités en IG, sociétés pour lesquelles SUEZ détient le contrôle, en capital et/ou en management.

Dès lors qu'une société entre dans le périmètre des sociétés en IG dans les comptes de SUEZ, ses données sociales sont intégrées à hauteur de 100% quel que soit le pourcentage de détention du capital.

► Les données sociales, collectées sur l'ensemble des sociétés en intégration globale, font l'objet de définitions qui visent à harmoniser la nature des informations afin d'établir une cohérence dans le suivi de ces données.

► Périmètre de restitution. A chaque indicateur est attaché un périmètre de restitution correspondant à la couverture de l'indicateur visé en pourcentage de l'effectif Groupe (effectif des sociétés en intégration globale dans les comptes de SUEZ).

En effet, certaines sociétés peuvent ne pas avoir communiqué leurs données ou encore l'information remontée peut présenter certaines incohérences, nous conduisant alors à extraire du périmètre de restitution lesdites sociétés.

► Deux modes de traitement et de consolidation des indicateurs sont utilisés :

– agrégation, pour les données de structure et de flux d'effectifs, et les données de sécurité ;
– pondération par l'effectif, pour les salaires et la formation.

► Les contrôles des données exploitées sont basés sur des études de variations d'une période à une autre et sur des études de cohérence et de pertinence au sein d'une activité ou d'un pays.

► Les données externes utilisées pour le calcul des indicateurs de rémunération sont fournies par la DREE dans le cadre d'un contrat de collecte d'informations pays par le réseau des missions économiques locales et

complétées par les statistiques de la Banque Mondiale et de l'UNESCO le cas échéant. Les procédures de la DREE sont certifiées ISO 9000 et les informations fournies dans le cadre de ce partenariat sont disponibles au siège de SUEZ.

Sur les données publiées dans le présent rapport, il convient de préciser les points suivants :

► Le total des effectifs des branches est inférieur de 101 personnes à l'effectif total publié. Cette différence tient aux effectifs des activités du Groupe dans les secteurs de la communication et de la finance, et à la comptabilisation des effectifs de SUEZ SA dans le périmètre de SUEZ Environnement.

► Suite à la cession de Nalco, qui constituait 93,3% des effectifs de SEIS, Ondeo IS a été réintégrée dans SUEZ Environnement en 2003. En revanche, les informations fournies par Ondeo IS en 2001 et 2002 n'ont pas été prises en compte dans le calcul des indicateurs portés dans le tableau de ce rapport.

► L'absence de remontées d'information de la société GTI, représentant 10093 personnes, sur la sécurité, la formation et les rémunérations, explique le niveau des périmètres de restitution dans les services.

► Dans le reporting interne, employés administratifs et ouvriers techniques sont distingués. Pour une plus grande simplicité et clarté de traitement de l'information, ces deux catégories sont regroupées dans les informations présentées au sein du rapport. Le salaire moyen inclut les catégories employés administratifs et ouvriers techniques.

► Le calcul du turnover prend en compte les mobilités internes, les retraites, les licenciements et les démissions, mais n'intègre pas les sorties «diverses» (dont fins de contrats). Le turnover est calculé en valeur semestrielle pour 2002, et en valeur annuelle pour 2003. Le niveau du turnover d'EGE s'explique principalement par les réorganisations qui ont eu lieu chez Electrabel Netten Vlaanderen, Cocetrel et Tractebel Maison Mère.

► Compte tenu des délais, les données sur la formation portent sur des éléments prévisionnels. Les éléments définitifs ne seront disponibles qu'au second semestre.

► L'importance de la catégorie «autres» dans l'effort de formation chez EGE tient à la non répartition des heures de formation chez Electrabel Netten Vlaanderen.

► Les différences de périmètre constatées entre indicateurs au sein des rubriques «formation» et «rémunérations» viennent du mode de traitement et de consolidation des données : dans le cas de la formation, nous avons exclu les sociétés qui n'avaient pas renseigné le nombre de stagiaires, même si les dépenses et / ou heures de formation avaient été communiquées. Dans le cas des rémunérations, les informations sur les salaires minimums et le coût de la vie sont généralement connues à cette date, soit directement, soit par estimation des organismes statistiques locaux. En revanche, les salaires du secteur dans certains pays ne sont disponibles que plus tard dans l'année, ce qui entraîne une différence dans les périmètres de restitution.

► Sur le périmètre global de restitution portant sur 27 pays, dix valeurs inférieures à 1,0 ont été constatées concernant l'indicateur «salaire moyen ouvrier brut/salaire minimum brut local». Après analyse, il s'agit de sociétés ayant recours à des temps partiels dont les rémunérations font chuter la rémunération moyenne des ouvriers.

► Pour un nombre significatif d'entités, les heures totales travaillées utilisées pour les calculs des TF et TG sont les heures travaillées théoriques et non les heures réelles d'exposition au risque.

Performance environnementale

Indicateurs de performance environnementale		Unités		SUEZ		Couverture		Correspondance	
		2003	2001	2002	2002 rev*	2003	2003	NRE	GRI
Indicateurs de performance manageriale									
Déclaration d'engagement ou politique environnementale		% CA pertinent	65%	77%	75%	80,7%	95%	3-9	3.14
Programme de management environnemental		% CA pertinent	51%	49%	45%	62,8%	94%	3-9	3.19
☑	Systèmes de management environnement certifiés	% CA pertinent	27%	36%	32%	42,7%	94%	3-9	3.20
Nombre de sites/activités couverts par des système de management environnement certifiés		Nb	nd	nd	nd	731	94%	3-9	3.20
Systèmes de management environnement certifiés – ISO 14001		Nb	117	205	200	262	94%	3-9	3.20
Systèmes de management environnement certifiés – EMAS		Nb	7	8	8	7	94%	3-9	3.20
Systèmes de management environnement certifiés – ISO 9001 version 2000		Nb	nd	153	147	233	95%	3-9	3.20
Systèmes de management environnement certifiés – Standards locaux		Nb	nd	88	85	82	95%	3-9	3.20
Analyses environnementales		% CA pertinent	53%	44%	39%	55,7%	91%	4-9	3.20
Plans de prévention des risques environnementaux		% CA pertinent	40%	52%	48%	49,6%	93%	6-9	3.20
☑	Plans de gestion de crise	% CA pertinent	51%	56%	52%	78,6%	93%	6-9	3.20
Rapports environnement publiés par des sociétés de rang N-2		% CA pertinent	32%	44%	46%	52,6%	93%	6-9	3.19
Budget R&D environnement		kEuros	74 437	70 110	65 860	43 170	100%	–	–
Dépenses environnementales		kEuros	nd	895 748	827 008	2 287 675	100%	5-9	EN35
Plaintes liées à des dommages occasionnés à l'environnement		Nb	36	58	51	94	95%	8	EN16
Condamnations liées à des dommages occasionnés à l'environnement		Nb	13	25	23	22	95%	8	EN16
Montant des condamnations liées à des dommages occasionnés à l'environnement		kEuros	nd	662	612	1 485	95%	8	EN16
Energie									
Capacité installée – Electricité et chaleur – Sources renouvelables		MW eq	5 119,0	6 014,0	6 014,0	6 324,7	–	1-9	EN17
Capacité installée – Electricité – Hydraulique		MW eq	nd	nd	nd	5 329,6	100%	1-9	EN17
Capacité installée – Electricité – Eolien		MW eq	nd	nd	nd	24,1	100%	1-9	EN17
Capacité installée – Electricité et chaleur – Solaire		MW eq	nd	nd	nd	0,0	100%	1-9	EN17
Capacité installée – Electricité et chaleur – Géothermale		MW eq	nd	nd	nd	21,3	100%	1-9	EN17
Capacité installée – Electricité et chaleur – Biomasse		MW eq	nd	nd	nd	849,5	100%	1-9	EN17
Capacité installée – Electricité et chaleur – Biogaz		MW eq	nd	nd	nd	100,3	99,7% et 63,4%	1-9	EN17
Quantité d'électricité et chaleur produite – Sources renouvelables		GWh eq	27 735,0	26 236,1	26 236,1	26 008,0	100%	1-9	EN17
☑	Consommation d'énergie primaire – Production d'électricité et de chaleur	GWh	240 612,4	244 477,3	244 477,3	276 392,6	100%	1-9	EN3
☑	Consommation d'énergie primaire – Transport de gaz	GWh	nd	nd	nd	1 322,5	100%	1-9	EN3
☑	Consommation d'énergie primaire pour le traitement des déchets	GWh	nd	nd	nd	3 457,0	99%	1-9	EN3
☑	Consommation totale d'électricité	GWh	3 501,0	5 546,1	5 034,0	6 229,2	86%	1-9	EN3
Air									
☑	Emissions totales de GES	t. eq. CO ₂	75 891 104	70 565 808	70 410 741	79 579 143	99%	1-9	EN8
☑	Emissions de CO ₂ – Production d'énergie	tonnes	66 031 209	63 258 804	63 258 804	71 086 899	100%	1-9	EN8
☑	Emissions de CO ₂ – Transport et distribution de gaz	tonnes	nd	nd	nd	263 679	100%	1-9	EN8
☑	Emissions de CH ₄ – Transport et distribution de gaz	tonnes	nd	17 735	17 735	25 340	100%	1-9	EN8
☑	Emissions de GES – Centres d'enfouissement technique	t. eq. CO ₂	8 327 588	6 993 325	6 993 325	4 179 943	99%	1-9	EN8
☑	Emissions de GES – Incinération	t. eq. CO ₂	1 667 834	2 499 393	2 499 393	2 508 921	99%	1-9	EN8
☑	Emissions de GES – Flotte de véhicules	t. eq. CO ₂	632 000	844 937	nd	868 455	89%	1-9	EN8
☑	Emissions de GES – Assainissement	t. eq. CO ₂	nd	144 650	nd	139 098	86%	1-9	EN8
Emissions de GES évitées (valorisation énergétique et matière)		t. eq. CO ₂	932 400	993 544	993 544	13 057 112	99%	1-9	EN8
Emissions de NO _x		tonnes	127 001	99 743	98 958	117 076	100%	1-9	EN10
Emissions de SO ₂		tonnes	195 089	158 480	158 397	192 339	100%	1-9	EN10
Emissions de poussières		tonnes	12 580	13 311	13 311	13 508	69%	1-2-9	EN10
Eau									
☑	Consommation d'eau – Process industriel – Total	Mm ³	80,3	81,3	76,8	47,4	91%	1-9	EN5
☑	Consommation d'eau – Process industriel – Eaux de surface	Mm ³	nd	48,4	nd	17,3	91%	1-9	EN5
☑	Consommation d'eau – Process industriel – Eaux souterraines	Mm ³	nd	5,0	nd	6,6	91%	1-9	EN5
☑	Consommation d'eau – Process industriel – Eau des réseaux publics	Mm ³	nd	23,5	nd	23,4	91%	1-9	EN5
Consommation d'eau – Refroidissement – Total		Mm ³	nd	nd	nd	449,8	100%	1-9	EN5
Consommation d'eau – Refroidissement – Eaux de surface évaporée		Mm ³	nd	nd	nd	436,3	100%	1-9	EN5
Consommation d'eau – Refroidissement – Eaux souterraines		Mm ³	nd	nd	nd	7,8	100%	1-9	EN5
Consommation d'eau – Refroidissement – Eau des réseaux publics		Mm ³	nd	nd	nd	5,6	100%	1-9	EN5
Adduction eau potable – Quantité d'eau délivrée		Mm ³	4 845,0	7 864,0	7 492,0	10 849,1	95%	2-9	EN14
Adduction eau potable – Taux de couverture de la population		%	80%	89%	nd	93%	86%	2-9	EN14
☑	Adduction eau potable – Rendement technique des réseaux	%	77%	71%	nd	81%	86%	2-9	EN14
Assainissement – Quantité d'eau traitée		Mm ³	2 903,0	2 708,0	2 480,0	2 396,0	94%	2-9	EN14
Assainissement – Taux de couverture de la population		%	71%	79%	nd	78%	86%	2-9	EN14
Assainissement – Longueur des réseaux		km	81 439	102 661	87 301	95 540	86%	2-9	EN14
Assainissement – Nombre de STEP – Capacité de traitement ≥ 120 kg DBO ₅ /jour		Nb	675	779	708	802	86%	2-9	EN14
Assainissement – Nombre de STEP – Capacité de traitement < 120 kg DBO ₅ /jour		Nb	1 125	1 151	786	777	86%	2-9	EN14
Assainissement – Tonnes de DBO ₅ éliminées		tonnes	741 680	712 875	659 187	1 033 288	86%	2-9	EN14
Déchets									
☑	Déchets industriels banals (DIB)	tonnes	1 373 138	2 265 403	1 797 180	1 946 437	90%	1-9	EN11
☑	Déchets industriels spéciaux (DIS)	tonnes	164 926	218 896	188 544	187 604	90%	1-9	EN11
Production de cendres volantes		tonnes	2 307 669	2 270 473	2 270 473	3 598 542	100%	1-9	EN11
Production de cendres cendrées		tonnes	989 001	981 863	981 863	2 373 793	100%	1-9	EN11
Sous-produits issus de la désulphurisation		tonnes	0	110 643	110 643	199 738	100%	1-9	EN11
Production de déchets nucléaires (faible et moyenne activité)		m ³	208	186	186	178	100%	1-9	EN11
Déchets valorisés		tonnes	1 312 368	1 732 411	1 732 411	3 701 343	92%	1-2-9	EN11
Lixiviats		Nb eq hab	nd	474 963	474 963	461 450	99%	1-9	EN11
Valorisation énergétique des déchets – Production électricité		MWh el.	1 596 267	2 271 947	2 271 947	1 848 438	99%	1-2-9	EN11
Véhicules									
Nombre total de camions		Nb	nd	nd	nd	16 971	92%	1-9	EN34
Nombre de camions «verts»		Nb	nd	nd	nd	8 747	92%	1-9	EN34
Part de la flotte «verte» dans la flotte de véhicules		%	44%	69%	69%	52%	92%	1-9	EN34
Eco-efficience									
Energie produite/Emissions de CO ₂ liées à la production d'énergie		MWh/t	2,60	2,77	2,77	2,53	–	1-9	EN8
Energie produite/Emissions de SO ₂ liées à la production d'énergie		GWh/t	0,84	1,06	1,06	0,93	–	1-9	EN10
Energie produite/Emissions de NO _x liées à la production d'énergie		GWh/t	1,30	1,86	1,86	1,56	–	1-9	EN10
Gaz naturel transporté/Emissions de NO _x liées au transport du gaz		GWh/t	–	nd	nd	0,58	–	1-9	EN10
Gaz naturel transporté/Emissions de CO ₂ liées au transport du gaz		MWh/t	–	nd	nd	2,20	–	1-9	EN8
Gaz naturel transporté/Emissions de CH ₄ liées au transport du gaz		GWh/t	–	0,03	0,03	0,02	–	1-9	EN8
Assainissement – Boues valorisées/Boues produites		%	60%	70%	nd	27,3%	–	1-2-9	EN11
Incinération – Énergie vendue/déchets incinérés		kWh/t	244,0	289,0	289,0	277,0	–	1-2-9	EN11
Stockage des déchets – énergie vendue (biogaz)/déchets enfouis		kWh/t	9,7	12,0	12,0	14,0	–	1-2-9	EN11
Tonnage de déchets valorisés (énergie et matière)/Tonnage de déchets traités		%	21%	29%	29%	29,0%	–	1-2-9	EN11

* Voir note méthodologique

Indicateurs de performance environnementale		Unités	EGE		EGI		Services		SUEZ Environnement	
		2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Indicateurs de performance manageriale										
Déclaration d'engagement ou politique environnementale		% CA pertinent	78%	75%	85%	85%	63%	89%	86%	77%
Programme de management environnemental		% CA pertinent	78%	69%	32%	47%	5%	53%	84%	70%
✓	Systèmes de management environnement certifiés	% CA pertinent	54%	61%	39%	23%	10%	33%	43%	44%
Nb de sites /activités couverts par des système de management environnement certifiés		Nb	nd	20	nd	20		116	nd	575
Systèmes de management environnement certifiés – ISO 14001		Nb	14	20	2	7	52	54	d	181
Systèmes de management environnement certifiés – EMAS		Nb	2	3	0	0	0	0	6	4
Systèmes de management environnement certifiés – ISO 9001 version 2000		Nb	0	5	0	3	2	40	145	185
Systèmes de management environnement certifiés –Standards locaux		Nb	0	0	40	3	3	30	45	49
Analyses environnementales		% CA pertinent	55%	84%	63%	63%	12%	44%	54%	44%
Plans de prévention des risques environnementaux		% CA pertinent	73%	47%	74%	77%	24%	40%	55%	47%
✓	Plans de gestion de crise	% CA pertinent	73%	54%	39%	75%	11%	64%	100%	100%
Rapports environnement publiés par des sociétés de rang N-2		% CA pertinent	71%	49%	0%	3%	32%	64%	72%	65%
Budget R&D environnement		kEuros	10 536	nd	449	nd	1 574	nd	53 300	22 000
Dépenses environnementales		kEuros	135 049	125 165	130 960	40 748	26 294	7 634	579 000	2 114 128
Plaintes liées à des dommages occasionnés à l'environnement		Nb	3	16	1	21	2	2	48	55
Condamnations liées à des dommages occasionnés à l'environnement		Nb	1	3	0	5	0	0	24	14
Montant des condamnations liées à des dommages occasionnés à l'environnement		kEuros	92	0	0	1 444	0	0	520	41
Energie										
Capacité installée –Electricité et chaleur –Sources renouvelables		MW eq	134,7	134,3	5 400,0	5 286,0	100,0	106,1	400,0	798,3
Capacité installée –Electricité –Hydraulique		MW eq	nd	114,8	nd	5 165,9	nd	48,8	0,0	0,0
Capacité installée –Electricité –Eolien		MW eq	nd	19,5	nd	–	nd	4,6	0,0	0,0
Capacité installée –Electricité et chaleur –Solaire		MW eq	0,0	0,0	nd	–	nd	0,0	0,0	0,0
Capacité installée –Electricité et chaleur –Géothermale		MW eq	0,0	0,0	nd	–	nd	21,2	0,0	0,0
Capacité installée –Electricité et chaleur –Biomasse		MW eq	0,0	0,0	nd	120,1	nd	22,2	nd	707,3
Capacité installée –Electricité et chaleur –Biogaz		MW eq	0,0	0,0	nd	–	nd	9,3	nd	91,0
Quantité d'électricité et chaleur produite – Sources renouvelables		GWh eq	455,8	418,2	24 230,2	20 400,0	208,2	nd	1 342,0	5 191,0
✓	Consommation d'énergie primaire –Production d'électricité et de chaleur	GWh	137 027,1	152 283,2	74 842,6	91 246,7	29 808,9	32 862,7	2 015,0	–
✓	Consommation d'énergie primaire –Transport de gaz	GWh	nd	721,4	–	601,1	–	–	–	–
✓	Consommation d'énergie primaire pour le traitement des déchets	GWh	–	–	–	–	–	–	nd	3 457,0
✓	Consommation totale d'électricité	GWh	nd	1 313,0	–	–	–	–	5 376,0	4 916,2
Air										
✓	Emissions totales de GES	t. eq.CO ₂	32 824 209	41 624 179	21 715 214	23 910 204	5 452 023	6 513 131	10 419 295	7 531 630
✓	Emissions de CO ₂ –Production d'énergie	tonnes	32 774 922	41 446 214	21 392 133	23 282 016	5 452 023	6 358 669	3 488 980	–
✓	Emissions de CO ₂ –Transport et distribution de gaz	tonnes	nd	140 459	nd	123 220	–	–	–	–
✓	Emissions de CH ₄ –Transport et distribution de gaz	tonnes	2 347	1 650	15 385	23 690	–	–	–	–
✓	Emissions de GES –Centres d'enfouissement technique	t. eq.CO ₂	–	–	–	–	–	–	6 993 325	4 179 943
✓	Emissions de GES –Incinération	t. eq.CO ₂	–	–	–	–	nd	143 004	2 499 393	2 365 917
✓	Emissions de GES –Flotte de véhicules	t. eq.CO ₂	nd	2 856	nd	7 469	nd	11 458	844 937	846 672
✓	Emissions de GES –Assainissement	t. eq.CO ₂	–	–	–	–	–	–	144 650	139 098
Emissions de GES évitées (valorisation énergétique et matière)		t. eq.CO ₂	–	–	–	–	–	–	993 544	13 057 112
Emissions de NO _x		tonnes	38 135	51 384	35 883	39 863	15 626	17 423	9 315	8 406
Emissions de SO ₂		tonnes	32 758	65 029	115 791	120 055	8 818	6 405	1 030	851
Emissions de poussières		tonnes	3 750	5 340	9 455	8 062	–	107	–	–
Eau										
✓	Consommation d'eau –Process industriel –Total	Mm ³	10,6	14,8	47,1	16,0	7,8	9,4	11,3	7,1
✓	Consommation d'eau –Process industriel –Eaux de surface	Mm ³	5,8	8,1	34,4	1,9	6,1	7,3	2,1	0,0
✓	Consommation d'eau –Process industriel –Eaux souterraines	Mm ³	1,6	3,5	3,0	3,1	0,4	0,1	0,0	0,0
✓	Consommation d'eau –Process industriel –Eau des réseaux publics	Mm ³	3,3	3,2	9,7	11,1	1,3	2,0	9,1	7,1
Consommation d'eau – Refroidissement –Total		Mm ³	–	143,2	–	302,0	nd	0,4	nd	4,2
Consommation d'eau – Refroidissement –Eaux de surface évaporée		Mm ³	–	143,1	–	291,0	nd	0,0	nd	2,2
Consommation d'eau – Refroidissement –Eaux souterraines		Mm ³	–	0,0	–	7,4	nd	0,4	nd	0,0
Consommation d'eau – Refroidissement –Eau des réseaux publics		Mm ³	–	0,1	–	3,6	nd	0,0	nd	2,0
Adduction eau potable –Quantité d'eau délivrée		Mm ³	–	85,1	–	–	–	–	7 864,0	10 764,0
Adduction eau potable –Taux de couverture de la population		%	–	–	–	–	–	–	89%	93%
✓	Adduction eau potable –Rendement technique des réseaux	%	–	–	–	–	–	–	71%	81%
Assainissement –Quantité d'eau traitée		Mm ³	–	–	–	–	–	–	2 708,0	2 396,0
Assainissement –Taux de couverture de la population		%	–	–	–	–	–	–	79%	78%
Assainissement –Longueur des réseaux		km	–	–	–	–	–	–	102 661	95 540
Assainissement –Nombre de STEP –Capacité de traitement ≥ 120 kg DBO ₅ /jour		Nb	–	–	–	–	–	–	779	802
Assainissement –Nombre de STEP –Capacité de traitement > 120 kg DBO ₅ /jour		Nb	–	–	–	–	–	–	1 151	777
Assainissement –Tonnes de DBO ₅ éliminées		tonnes	–	–	–	–	–	–	693 865	1 033 288
Déchets										
✓	Déchets industriels banals (DIB)	tonnes	10 925	91 723	6 675	169 128	684	6 465	2 240 808	16 791 121
✓	Déchets industriels spéciaux (DIS)	tonnes	16 110	9 092	345	762	198	2 721	171 891	175 029
Production de cendres volantes		tonnes	626 638	1 263 078	1 616 909	2 118 985	26 926	41 450	nd	175 029
Production de cendres cendrées		tonnes	86 172	308 454	835 882	741 461	59 809	108 005	nd	1 215 873
Sous-produits issus de la désulfurisation		tonnes	110 643	199 738	0	0	0	0	–	–
Production de déchets nucléaires (faible et moyenne activité)		m ³	186	178	–	–	–	–	–	–
Déchets valorisés		tonnes	502 937	1 508 616	1 173 623	1 237 980	55 851	2 332	nd	952 415
Lixiviats		Nb eq hab	–	–	–	–	–	–	474 963	461 450
Valorisation énergétique des déchets - Production électricité		MWh el.	–	–	–	–	–	–	2 271 947	1 848 438
Véhicules										
Nombre total de camions		Nb	–	1 489	–	–	nd	2 797	nd	12 685
Nombre de camions «verts»		Nb	–	22	–	–	nd	6	nd	8 719
Part de la flotte «verte» dans la flotte de véhicules		%	–	1,5%	–	–	nd	0,21%	69%	69%
Eco-efficience										
Energie produite/Emissions de CO ₂ liées à la production d'énergie		MWh/t	3,24	2,66	2,29	2,33	1,87	1,75	–	–
Energie produite/Emissions de SO ₂ liées à la production d'énergie		GWh/t	3,25	1,69	0,43	0,45	1,16	1,74	–	–
Energie produite/Emissions de NO _x liées à la production d'énergie		GWh/t	2,79	2,17	1,39	1,35	0,65	0,64	–	–
Gaz naturel transporté/Emissions de NO _x liées au transport du gaz		GWh/t	nd	0,57	1,82	0,63	1,43	–	–	–
Gaz naturel transporté/Emissions de CO ₂ liées au transport du gaz		MWh/t	nd	3,53	0,00	0,69	0,004	–	–	–
Gaz naturel transporté/Emissions de CH ₄ liées au transport du gaz		GWh/t	nd	0,30	nd	0,001	0,000	–	–	–
Assainissement – Boues valorisées / Boues produites		%	–	–	–	–	–	–	nd	27%
Incinération –Energie vendue/déchets incinérés		kWh/t	–	–	–	–	–	–	289,0	277,0
Stockage des déchets – énergie vendue (biogaz)/déchets enfouis		kWh/t	–	–	–	–	–	–	12,0	14,0
Tonnage de déchets valorisés (énergie et matière)/Tonnage de déchets traités		%	–	–	–	–	–	–	29%	29%

Performance sociale

	EGE			EGI		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Effectif par zone géographique						
Union Européenne	18 058	16 873	15 570	45	154	135
Reste de l'Europe	509	547	998		42	48
Amérique du Nord				562	1 767	1 518
Amérique du Sud				1 592	1 416	1 414
Afrique – Moyen-Orient				15	89	83
Asie – Océanie				656	1 034	1 103
☑ TOTAL	18 567 (100,0%)	17 420 (100,0%)	16 568 (100,0%)	2 870 (100,0%)	4 502 (100,0%)	4 301 (100,0%)
Répartition de l'effectif par CSP						
☑ Cadres	2 732	2 714	2 800	243	697	851
T.S.M.	3 001	2 742	2 074	642	1 204	1 042
O.E.T.	12 834	11 964	11 694	1 985	2 601	2 408
TOTAL	18 567 (100,0%)	17 420 (100,0%)	16 568 (100,0%)	2 870 (100,0%)	4 502 (100,0%)	4 301 (100,0%)
Part des femmes dans le Groupe						
☑ Proportion de femmes dans l'effectif	17,3 % (97,6%)	19,6 % (100,0%)	20,9 % (99,54%)	n.d.	16,9 % (100,0%)	17,6 % (99,91%)
Proportion de femmes dans l'encadrement	10,6 % (88,6%)	13,1 % (100,0%)	13,8 % (99,4%)	n.d.	12,5 % (100,0%)	19,0 % (80,13%)
Répartition de l'effectif par type de contrats						
C.D.I.	91,2 %	92,9 %	93,0 %	n.d.	97,0 %	94,7 %
Autres	8,8 % (90,3 %)	7,1 % (100 %)	7,0 % (99,8 %)	n.d.	3,0 % (100,0 %)	5,3 % (100,0 %)
Pyramide des âges (sur l'effectif en CDI)						
☑ - de 25	n.d.	2,7 %	3,1 %	n.d.	5,5 %	4,2 %
☑ 25 - 29	n.d.	6,5 %	6,9 %	n.d.	13,8 %	13,8 %
☑ 30 - 34	n.d.	10,8 %	11,3 %	n.d.	19,7 %	18,7 %
☑ 35 - 39	n.d.	12,2 %	12,7 %	n.d.	17,8 %	18,0 %
☑ 40 - 44	n.d.	13,6 %	14,6 %	n.d.	16,7 %	17,0 %
☑ 45 - 49	n.d.	14,9 %	16,0 %	n.d.	13,2 %	14,2 %
☑ 50 - 54	n.d.	17,4 %	17,0 %	n.d.	8,2 %	8,1 %
☑ 55 - 59	n.d.	21,1 %	17,5 %	n.d.	3,6 %	4,2 %
☑ 60 - 64	n.d.	0,9 %	0,9 %	n.d.	1,3 %	1,5 %
☑ 65 et +	n.d.	0,01 % (100 %)	0,0 % (100,0 %)	n.d.	0,2 % (98,5 %)	0,3 % (100,0 %)
Turnover*						
☑ Turnover = nombre de sorties, hors fin de contrat/effectif annuel moyen	2002 S1 3,9 % (92,1%)	2002 S2 3,4 % (91,4%)	2003 14,4 % (95,7%)	2002 S1 4,7 % (94,3%)	2002 S2 10,5 % (91,5%)	2003 15,8 % (86,2%)
Rémunération						
☑ Salaire moyen brut ouvrier**/salaire minimum brut local (Valeur minimale)	3,5 1,7 (91,8%)	6,0 1,7 (8,3%)	3,1 1,5 (72,3%)	4,8 4,8 (25,5%)	9,0 2,0 (77,7%)	9,2 4,4 (93,1%)
Salaire moyen brut/salaire moyen brut du secteur						
Cadres	2,0 (81,4%)	1,9 (88,5%)	1,8 (91,9%)	1,7 (68,3%)	3,2 (63,4%)	1,6 (97,6%)
T.S.M.	1,7 (88,6%)	1,1 (8,0%)	2,0 (81,5%)	1,6 (39,4%)	3,1 (68,9%)	2,9 (91,4%)
O.E.T.	2,5 (91,8%)	1,9 (8,3%)	2,0 (72,3%)	1,1 (65,5%)	2,3 (57,6%)	2,1 (93,1%)
Salaire moyen brut ouvrier/coût de la vie local	3,6 (91,8%)	3,6 (8,3%)	3,0 (72,3%)	2,1 (35,5%)	5,2 (80,8%)	4,6 (93,1%)
Sécurité au travail						
☑ Nombre d'accidents mortels (collaborateurs)	1	1	1	0	1	0
☑ Taux de fréquence	8,70	5,68	5,95	6,79	5,96	5,06
☑ Taux de gravité	0,20 (100,0%)	0,12 (87,6%)	0,15 (93,5%)	0,21 (28,9%)	0,06 (31,0%)	0,11 (100,0%)
Formation						
☑ Pourcentage effectif formé	63,1 (55,0%)	69,0 (89,5%)	74,0 (85,5%)	72,3 (39,1%)	58,1 (81,3%)	59,1 (92,5%)
Proportion de cadres et non cadres dans l'effectif formé						
Cadres	10,3 %	13,6 %	14,6 %	17,0 %	8,5 %	13,2 %
T.S.M. + O.E.T.	89,7 % (99,0%)	86,4 % (89,5%)	85,4 % (88,0%)	83,0 % (10,5%)	91,5 % (81,3%)	86,8 % (94,5%)
Dépenses de formation par personne (€/personne)	1756,3 (55,0%)	1237,4 (89,5%)	1505,2 (85,5%)	838,0 (28,7%)	640,5 (51,7%)	877,5 (86,7%)
Nombre d'heures de formation par personne (h/personne)	31,5 (55,0%)	37,2 (89,5%)	38,8 (84,9%)	30,5 (39,1%)	84,5 (72,5%)	90,0 (91,6%)
Dépenses de formation par heure de formation (€/heure)	55,7 (55,0%)	33,2 (89,5%)	40,2 (84,9%)	27,4 (28,7%)	28,5 (81,3%)	68,8 (86,7%)
Répartition des heures de formation par thème						
Technique des métiers	46,3 %	7,8 %	28,2 %	45,5 %	57,7 %	66,6 %
Qualité, Environnement, Sécurité	11,0 %	2,1 %	13,5 %	35,4 %	5,1 %	10,6 %
Langues	7,7 %	1,6 %	2,6 %	0,6 %	6,4 %	6,3 %
Autres	35,0 % (18,1%)	88,5 % (89,5%)	55,6 % (82,8%)	18,4 % (68,2%)	30,8 % (81,3%)	16,6 % (100,0%)

* Turnover semestriel sur 2002

** Sur ce ratio, seul l'indicateur «salaire moyen brut ouvrier» a été vérifié.

	SERVICES			SUEZ ENVIRONNEMENT		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Effectif par zone géographique						
Union Européenne	59 146	60 237	62 768	61 914	61 268	45 917
Reste de l'Europe	1 394	4 808	2 965	1 526	1 282	2 873
Amérique du Nord	855	90	32	3 019	10 726	10 233
Amérique du Sud			501	18 156	18 158	18 319
Afrique – Moyen-Orient	245	753	780	3 644	3 295	3 261
Asie – Océanie	1 338	1 001	1 106	3 216	2 311	2 566
☑ TOTAL	62 978,00	66 889	68 152	91 475	97 040	83 169
	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)
Répartition de l'effectif par CSP						
☑ Cadres	7 748	7 940	7 860	6 471	7 318	5 965
T.S.M.	18 827	13 289	15 312	11 574	11 068	10 117
O.E.T.	36 403	45 134	44 765	73 430	77 807	58 077
TOTAL	62 978	66 363	67 937	91 475	96 193	74 159
	(100,0%)	(99,2%)	(99,7%)	(100,0%)	(99,1%)	(89,2%)
Part des femmes dans le Groupe						
☑ Proportion de femmes dans l'effectif	11,6%	10,7%	10,4%	17,1%	17,2%	13,6%
	(70,1%)	(78,5%)	(98,35%)	(83,3%)	(91,8%)	(97,5%)
Proportion de femmes dans l'encadrement	12,7%	11,6%	11,0%	26,0%	21,3%	16,8%
	(75,9%)	(85,8%)	(98,1%)	(64,5%)	(86,7%)	(73,9%)
Répartition de l'effectif par type de contrats						
C.D.I.	93,5%	95,4%	95,4%	91,5%	92,5%	95,6%
Autres	6,5%	4,6%	4,6%	8,5%	7,5%	4,4%
	(65,8%)	(83,6%)	(97,3%)	(81,1%)	(95,4%)	(76,1%)
Pyramide des âges (sur l'effectif en CDI)						
☑ - de 25	n.d.	6,9%	6,4%	n.d.	5,8%	5,6%
☑ 25 - 29	n.d.	10,5%	10,3%	n.d.	11,0%	11,9%
☑ 30 - 34	n.d.	14,7%	13,6%	n.d.	15,2%	16,2%
☑ 35 - 39	n.d.	16,2%	16,0%	n.d.	16,7%	17,2%
☑ 40 - 44	n.d.	14,3%	15,0%	n.d.	15,8%	15,6%
☑ 45 - 49	n.d.	13,4%	14,0%	n.d.	14,1%	13,3%
☑ 50 - 54	n.d.	13,2%	13,7%	n.d.	11,5%	11,0%
☑ 55 - 59	n.d.	9,2%	9,4%	n.d.	7,2%	7,3%
☑ 60 - 64	n.d.	1,5%	1,5%	n.d.	2,3%	1,6%
☑ 65 et +	n.d.	0,1%	0,1%	n.d.	0,4%	0,3%
	n.d.	(82,4%)	(97,5%)	n.d.	(76,1%)	(96,4%)
Turnover*						
☑ Turnover = nombre de sorties, hors fin de contrat / effectif annuel moyen	4,7%	6,7%	15,2%	8,2%	6,8%	11,5%
	(58,8%)	(77,1%)	(72,6%)	(75,8%)	(88,4%)	(63,3%)
Rémunérations						
☑ Salaire moyen brut ouvrier** / salaire minimum brut local (Valeur minimale)	1,9	1,6	1,8	2,6	2,4	3,3
	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	(8,1%)	(34,9%)	(75,1%)	(60,4%)	(80,7%)	(70,4%)
Salaire moyen brut / salaire moyen brut du secteur						
Cadres	1,3	1,0	0,8	1,5	1,4	1,3
	(21,1%)	(69,5%)	(83,6%)	(52,8%)	(59,8%)	(61,2%)
T.S.M.	1,2	0,9	0,8	1,4	1,5	1,7
	(11,8%)	(61,0%)	(85,1%)	(66,0%)	(74,0%)	(62,8%)
O.E.T.	1,4	1,1	1,0	1,6	1,4	1,8
	(8,3%)	(35,2%)	(73,1%)	(60,4%)	(89,2%)	(70,3%)
Salaire moyen brut ouvrier / coût de la vie local	2,3	1,6	1,8	2,3	1,9	2,0
	(8,3%)	(35,1%)	(75,1%)	(60,4%)	(82,7%)	(70,4%)
Sécurité au travail						
☑ Nombre d'accidents mortels (collaborateurs)	2	1	3	15	15	7
☑ Taux de fréquence	24,26	27,25	25,58	65,53	46,42	28,45
☑ Taux de gravité	0,92	0,74	0,78	1,66	1,28	1,04
	(58,7%)	(72,2%)	(79,9%)	(85,7%)	(82,8%)	(79,4%)
Formation						
☑ Pourcentage effectif formé	45,2	64,8	43,9	47,2	36,4	65,1
	(41,2%)	(46,1%)	(69,1%)	(42,0%)	(79,5%)	(71,8%)
Proportion de cadres et non cadres dans l'effectif formé						
Cadres	16,8%	17,0%	16,3%	19,7%	9,5%	9,6%
T.S.M. + O.E.T.	83,2%	83,0%	83,7%	80,3%	90,5%	90,4%
	(45,2%)	(46,1%)	(72,5%)	(48,0%)	(80,0%)	(69,2%)
Dépenses de formation par personne (€/personne)	1207,6	584,1	625,4	832,0	442,0	522,9
	(41,2%)	(41,5%)	(62,9%)	(43,0%)	(79,5%)	(75,4%)
Nombre d'heures de formation par personne (h/personne)	24,6	24,0	24,6	21,0	23,4	22,5
	(41,2%)	(41,5%)	(59,5%)	(42,0%)	(79,5%)	(75,1%)
Dépenses de formation par heure de formation (€/heure)	55,9	26,7	27,6	34,9	24,5	22,5
	(41,2%)	(41,5%)	(59,0%)	(42,0%)	(79,5%)	(75,1%)
Répartition des heures de formation par thème						
Technique des métiers	38,8%	51,4%	54,1%	35,0%	30,4%	28,0%
Qualité, Environnement, Sécurité	28,5%	28,6%	24,4%	40,0%	30,1%	34,9%
Langues	3,0%	3,6%	5,3%	2,6%	7,3%	4,7%
Autres	29,7%	16,4%	16,2%	22,3%	32,3%	32,3%
	(47,2%)	(46,1%)	(67,6%)	(50,7%)	(80,0%)	(75,2%)

* Turnover semestriel sur 2002

** Sur ce ratio, seul l'indicateur «salaire moyen brut ouvrier» a été vérifié.

Rapport d'examen des commissaires aux comptes de certains indicateurs environnementaux et sociaux

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaires aux comptes de SUEZ, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les indicateurs environnementaux et sociaux (« les données ») sélectionnés par SUEZ et identifiés par le signe ☒ dans le tableau de bord environnement et social figurant pages 66 à 69 pour l'exercice 2003.

Ces données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction générale de SUEZ, conformément aux référentiels internes suivants:

- ensemble des procédures relatives au reporting des données environnementales,
 - ensemble des procédures relatives au reporting des données sociales,
- qui sont consultables auprès des Directions Environnement & Innovation et Relations Sociales et dont un résumé figure en pages 64 et 65. Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les données sélectionnées.

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre des diligences limitées conduisant à une assurance modérée que les données sélectionnées ne comportent pas d'anomalie significative pour les entités sélectionnées. Un examen de cette nature ne comprend pas tous les contrôles propres à une intervention conduisant à une assurance élevée. Ces diligences ne portent pas sur les taux de couverture qui accompagnent les données.

- Nous avons apprécié les référentiels relatifs au reporting des données environnementales et au reporting des données sociales au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité, leur caractère compréhensible et leur exhaustivité;
- Nous avons mené des entretiens à la Direction Environnement et Innovation au siège, au niveau de EGE, EGI, TES et SUEZ Environnement, et dans huit entités sélectionnées⁽¹⁾ auprès des personnes concernées par l'application du référentiel. Nous avons réalisé des tests de validation dans les entités sélectionnées sur les données environnementales représentant entre 1,5% et 16,4% de la donnée consolidée SUEZ.
- Nous avons mené des entretiens à la Direction Relations Sociales au siège, au niveau de EGE, EGI, TES, Fabricom et SUEZ Environnement et dans huit entités sélectionnées⁽²⁾ auprès des personnes concernées par l'application du référentiel. Nous avons réalisé des tests de validation dans les entités sélectionnées sur les données sociales représentant entre 10% et 22% de la donnée consolidée SUEZ.
- Nous avons testé par sondage les calculs et vérifié la remontée des données au niveau des entités sélectionnées et aux différents niveaux de consolidation.

Les conclusions présentées ci-après portent sur les entités et données sélectionnées. En conséquence, les travaux mis en œuvre ne permettent pas de formuler une assurance pour l'ensemble du Groupe, sur l'exactitude et l'exhaustivité des données et informations publiées.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux aux experts des lignes de services Environment & Sustainability Services de nos cabinets, animées par Eric Duvaud pour Ernst & Young et par Preben Soerensen pour Deloitte.

⁽¹⁾ EGE (3 sites de Electrabel SA, Electrabel NL et Fluxys en Belgique et aux Pays Bas), EGI (1 site de Tractebel Power Inc. aux Etats-Unis), TES (Elyo Ile-de-France), SUEZ Environnement (Lyonnaise des Eaux, Degrémont Services et SITA France Déchets en France).

⁽²⁾ Electrabel Belgique, Tractebel Power Inc. (Etats-Unis), Dunamenti (Hongrie), Elyo Ile-de-France, Endel SA, Degrémont Services, Lyonnaise des Eaux France, SITA France Déchets.

Informations sur les procédures

Les procédures relatives aux référentiels pour le reporting des données sociales et environnementales sélectionnées, appellent de notre part les commentaires suivants :

Reporting environnement

- La fiabilité du processus de collecte et d'agrégation des informations a été améliorée par la mise en place d'un outil de reporting spécifique et par les précisions apportées aux procédures générales.
- L'application des procédures et la compréhension des définitions d'indicateurs ont progressé. Cependant, leur déclinaison et correcte application aux différents niveaux de reporting devraient encore être renforcées, notamment concernant le CA pertinent, la consommation d'eau, les déchets dangereux et non dangereux et certains facteurs d'émissions et de conversion énergétique.

Reporting social

- La formalisation et le déploiement des procédures ont progressé. Cependant, les procédures de contrôle interne sur la fiabilité des données concernées par nos travaux n'ont pas été mises en œuvre de manière systématique à tous les niveaux.
- La définition des indicateurs nécessite d'être précisée au niveau Groupe, notamment concernant les catégories socio-professionnelles et la nature des entrées/sorties d'effectifs.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause les données examinées, dans les entités sur lesquelles ont porté nos travaux, au regard des référentiels mentionnés, sous réserve des exceptions portant sur les indicateurs suivants :

- La « consommation d'eau – process industriel » pour laquelle nous avons constaté une erreur d'interprétation dans la définition conduisant à un écart significatif qui a été corrigé.
- Le « turnover » pour lequel nous avons constaté des écarts sur les données prises en compte dans le calcul de cet indicateur pour quatre entités.
- Le nombre de jours d'arrêt et les heures travaillées entrant dans le calcul du « taux de gravité » pour lesquels nous avons relevé au sein de deux entités des écarts significatifs qui ont été corrigés.

Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2004,

Les Commissaires aux Comptes,

Barbier Frinault & Autres, Ernst & Young



Christian Chochon

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit



Jean-Paul Picard

Bilan consolidé actif

En millions d'euros	31.12.2003			31.12.2002	31.12.2001
	Brut	Amortissement & provisions	Net	Net	Net
Immobilisations incorporelles	3 242,2	1 609,4	1 632,8	3 903,0	4 234,9
Ecart d'acquisition	8 214,4	2 362,9	5 851,5	8 710,9	10 319,3
Immobilisations corporelles					
▶ détenues en propre	42 062,9	22 913,5	19 149,4	24 682,3	28 662,9
▶ domaine concédé	8 469,9	2 869,0	5 600,9	5 604,0	5 532,5
▶ immobilisations en-cours et acomptes	2 383,5	6,5	2 377,0	2 989,5	3 796,2
Immobilisations financières					
▶ Participations	3 551,8	1 347,9	2 203,9	5 733,6	6 653,1
▶ Titres de sociétés mises en équivalence	3 396,4	62,9	3 333,5	3 270,4	3 254,0
▶ Autres valeurs immobilisées	2 379,5	899,0	1 480,5	2 095,8	1 256,2
Total des actifs immobilisés	73 700,6	32 071,1	41 629,5	56 989,5	63 709,1
Stock et en-cours	1 955,7	105,6	1 850,1	2 652,6	4 203,3
Créances					
▶ Clients et comptes rattachés	9 541,2	557,2	8 984,0	9 967,1	10 212,6
▶ Créances diverses	3 564,7	135,8	3 428,9	3 702,7	3 377,4
Valeurs financières					
▶ Valeurs mobilières de placement	5 123,8	108,8	5 015,0	2 575,7	1 122,6
▶ Disponibilités	6 688,0	-	6 688,0	5 963,2	4 628,6
Comptes de régularisation	2 354,7	-	2 354,7	2 300,5	2 227,8
Total des actifs circulants	29 228,1	907,4	28 320,7	27 161,8	25 772,3
Total de l'actif	102 928,7	32 978,5	69 950,2	84 151,3	89 481,4

Note : Ces états financiers simplifiés sont extraits du Document de Référence de SUEZ pour l'année 2003, disponible sur www.suez.com

Bilan consolidé passif

En millions d'euros	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001
Capital social	2 015,3	2 014,8	2 052,6
► Primes	6 470,1	6 439,8	6 843,3
► Réserves consolidées	3 186,9	5 048,9	4 132,8
► Ecart de conversion	(2 238,8)	(1 691,0)	112,3
► Résultat net	(2 165,2)	(862,5)	2 086,7
► Actions propres détenues	(372,6)	(372,6)	(830,5)
Capitaux propres part du groupe	6 895,7	10 577,5	14 397,2
Intérêts minoritaires	4 847,2	5 190,7	6 447,0
Capitaux propres totaux	11 742,9	15 768,2	20 844,2
Comptes spécifiques des concessions	4 847,4	4 849,2	4 668,6
Provisions pour risques et charges	10 440,4	10 208,1	9 437,1
Emprunts et dettes financières	26 694,1	34 544,5	33 760,6
Dettes d'exploitation			
► Avances et acomptes reçus sur commande en cours	942,7	1 543,9	3 071,6
► Fournisseurs	6 617,6	6 643,2	6 343,3
► Autres dettes d'exploitation	5 880,6	6 558,6	6 854,5
Comptes de régularisation	2 784,5	4 035,5	4 501,5
Total du passif	69 950,2	84 151,3	89 481,4

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	31.12.2003	31.12.2002 pro forma	31.12.2002	31.12.2001
Chiffre d'affaires	39 621,8	40 783,9	46 089,8	42 359,2
Autres produits	1 488,4	2 073,6	2 073,6	1 774,1
Autres produits d'exploitation	1 044,9	1 606,3	1 606,3	1 350,3
Résultat des intercommunales et opérations en commun	443,5	467,3	467,3	423,8
Charges d'exploitation	35 383,1	36 079,0	41 384,9	36 970,8
Achats et variations de stocks	12 912,1	11 821,4	17 127,3	15 746,0
Encaissements pour compte des collectivités	1 035,4	1 081,2	1 081,2	894,7
Impôts, taxes et versements assimilés	820,5	852,7	852,7	828,0
Salaires, traitements et charges sociales	8 236,3	9 295,0	9 295,0	8 426,6
Autres charges d'exploitation	12 378,8	13 028,7	13 028,7	11 075,5
Résultat d'exploitation avant amortissement et provisions	5 727,1	6 778,5	6 778,5	7 162,5
Dotations nettes aux amortissements et provisions	2 522,2	3 070,9	3 070,9	3 098,7
Résultat d'exploitation	3 204,9	3 707,6	3 707,6	4 063,8
Résultat financier	(880,1)	(976,0)	(976,0)	(1 257,7)
Résultat courant des sociétés intégrées	2 324,8	2 731,6	2 731,6	2 806,1
Résultat exceptionnel	(2 757,4)	(1 783,7)	(1 783,7)	826,2
Impôt sur les bénéfices	(721,0)	(657,1)	(657,1)	(722,0)
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	165,7	51,4	51,4	333,7
Résultat avant amortissement des écarts d'acquisition	(987,9)	342,2	342,2	3 244,0
Amortissement des écarts d'acquisition	(266,8)	(382,6)	(382,6)	(422,7)
dont part du Groupe	(236,2)	(350,1)	(350,1)	(376,6)
Résultat net total	(1 254,7)	(40,4)	(40,4)	2 821,3
Intérêts minoritaires	910,5	822,1	822,1	734,6
Résultat net part du Groupe	(2 165,2)	(862,5)	(862,5)	2 086,7
Résultat par action (en €)	(2,18)	(0,87)	(0,87)	2,12
Résultat dilué par action (en €)	(2,18)	(0,87)	(0,87)	2,08

Tableau consolidé des flux de trésorerie

En millions d'euros	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001
Résultat net part du groupe	(2 165,2)	(862,5)	2 086,7
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence, moins quote-part de résultat consolidée	4,6	(19,0)	(220,5)
Dotations nettes aux provisions et amortissements	3 785,6	5 659,4	3 553,2
Plus-values nettes sur cessions	1 310,3	(1 362,1)	(1 880,3)
Intérêts minoritaires	910,5	822,1	734,6
Autres éléments sans effet de trésorerie	(118,9)	618,8	543,0
Marge brute d'autofinancement	3 726,9	4 856,7	4 816,7
Décalages de trésorerie sur :			
► Stocks	51,9	62,6	45,2
► Créances d'exploitation	292,7	(806,5)	(144,2)
► Dettes d'exploitation	512,2	620,4	485,2
Total flux BFR d'exploitation	856,8	(123,5)	386,2
► Autres créances et dettes	(88,1)	93,3	199,6
Flux issus de l'activité courante	4 495,6	4 826,5	5 402,5
Investissements corporels et incorporels	(2 804,4)	(4 157,8)	(4 391,1)
Investissements financiers	(1 501,7)	(4 174,0)	(3 432,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	230,2	878,9	422,8
Cessions d'immobilisations financières	7 806,7	4 154,7	3 128,4
Variation de périmètre ⁽¹⁾	(61,8)	(34,0)	271,6
(Augmentation) diminution des autres actifs immobilisés	20,0	186,3	(267,2)
(Autres besoins) dégagement de trésorerie	(81,1)	(55,0)	(64,4)
Flux issus de l'investissement	3 607,9	(3 200,9)	(4 332,0)
Dividendes mis en paiement	(1 592,5)	(1 646,0)	(1 569,2)
Remboursement de dettes financières	(11 831,5)	(14 738,1)	(8 398,6)
Augmentation des dettes financières	7 342,1	18 121,0	8 947,4
Mouvements sur actions propres	0,0	(145,2)	53,1
Augmentation des capitaux propres	(108,1)	128,1	78,0
Flux issus du financement	(6 190,0)	1 719,8	(889,3)
Effet des variations de change, de méthodes et divers	14,6	(356,8)	(18,2)
Total des flux de la période	1 928,1	2 988,6	163,0
Trésorerie à l'ouverture	7 875,0	4 886,4	4 723,4
Trésorerie à la clôture⁽²⁾	9 803,1	7 875,0	4 886,4

⁽¹⁾ Trésorerie des sociétés acquises ou dont le Groupe a pris le contrôle moins trésorerie des sociétés consolidées cédées.

⁽²⁾ La trésorerie est composée des éléments suivants :

En millions d'euros	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001
Disponibilités	6 688,0	5 963,1	4 628,6
Valeurs mobilières de placements ⁽³⁾	3 115,1	1 911,9	257,8
Trésorerie présentée au tableau des flux	9 803,1	7 875,0	4 886,4

⁽³⁾ Pour mémoire, les actions Fortis reclassées en VMP en 2003 ne sont pas incluses dans ce poste. Ne sont inclus dans la trésorerie que les VMP ayant le caractère de quasi-liquidité. Le rapprochement consolidé avec les VMP au bilan s'établit comme suit :

En millions d'euros	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001
Valeurs mobilières de placements quasi-liquidités	3 115,1	1 911,9	257,8
Autres valeurs mobilières de placements	1 899,9	663,8	864,8
Total valeurs mobilières de placement au bilan	5 015,0	2 575,7	1 122,6

Principales entités opérationnelles de SUEZ*

■ Electricité & Gaz Europe (EGE)

AceaElectrabel	Italie	20%
Compagnie Nationale du Rhône	France	24%
Energie du Rhône	France	34%
Distrigaz	Belgique	47%
Dunamenti	Hongrie	38%
Electrabel	Belgique	50%
Electrabel Customer Solutions	Belgique	48%
Electrabel Nederland	Pays-Bas	50%
Fluxys	Belgique	47%
Polaniec	Pologne	50%
Rosen	Italie	50%
Tirreno Power	Italie	18%

■ Electricité & Gaz International (EGI)

Baymina Enerji	Turquie	95%
Colbun	Chili	29%
Edelnor	Chili	27%
ElectroAndina	Chili	33%
EnerSur	Pérou	100%
Glow SPP	Thaïlande	99%
Glow IPP	Thaïlande	94%
Gulf Total Tractebel Power Co	E.A.U.	20%
Hanjin City Gas	Corée du Sud	75%
Tractebel Energia	Brésil	78%
Tractebel Energy Services Inc.	Etats-Unis	100%
Tractebel LNG North America	Etats-Unis	100%
Tractebel LNG	Royaume-Uni	100%
Tractebel North America	Etats-Unis	100%

*et pourcentage d'intérêt au 31.12.2003.

■ Services Energétiques et Industriels (SEI)

Installations & Maintenance

Axima Contracting & Refrigeration	Belgique	100%
Endel	France	100%
Fabricom GTI	Belgique	100%
GTI	Pays-Bas	100%
Ineo	France	100%

Services à l'énergie

Axima Services	Belgique	100%
Elyo	France	100%

Ingénierie

Tractebel Engineering	Belgique	100%
------------------------------	----------	------

■ SUEZ Environnement

Eau

Agbar	Espagne	26%
Aguas Andinas	Chili	32%
Aguas Argentinas	Argentine	46%
Aguas do Amazonas	Brésil	100%
ASIM (LISCO)	Mexique	50%
Bogotana de Aguas	Colombie	100%
Degrémont	France	100%
Eurawasser	Allemagne	100%
Lydec	Maroc	60%
Lyonnaise des Eaux France	France	100%
Macao Water (SAAM)	Macao	43%
Northumbrian Water	Royaume-Uni	25%
PALYJA	Indonésie	95%
Sino-French Holding	Chine	50%
United Water	Etats-Unis	100%
WSSA	Afrique du Sud	50%

Propreté

Ate-Geoclean	France	100%
CLIBA	Argentine	45%
Novergie	France	99%
Scori	France	66%
SITA Australia	Australie	60%
SITA Belgium	Belgique	100%
SITA Canada	Canada	100%
SITA Deutschland	Allemagne	100%
SITA Finland	Finlande	75%
SITA France	France	100%
SITA Nederland	Pays-Bas	100%
SITA Polska	Pologne	100%
SITA Sverige	Suède	75%
SITA UK	Royaume-Uni	100%
Swire SITA	Hong Kong	50%
Teris	France	100%
Teris LLC	Etats-Unis	100%
VEGA	Brésil	100%
Wasteman	Afrique du Sud	30%

Services à l'industrie

Ondeo Industrial Solutions	France	100%
-----------------------------------	--------	------

Glossaire consolidé

Alimentation en eau potable : Ensemble des équipements, des services et des actions qui permettent, en partant d'une eau brute, de produire une eau conforme aux normes de potabilité en vigueur, distribuée ensuite aux consommateurs. On considère quatre étapes distinctes dans cette alimentation : prélèvements/captages, traitement pour potabiliser l'eau, adduction (transport et stockage), distribution au consommateur.

Analyse environnementale : Analyse approfondie des problèmes, de l'impact et des résultats en matière d'environnement liés aux activités menées sur un site.

Assainissement : Ensemble des techniques de collecte, de transport et de traitement des eaux usées et pluviales d'une agglomération, d'un site industriel ou d'une parcelle privée avant leur rejet dans le milieu naturel. L'élimination des boues issues des dispositifs de traitement fait partie de l'assainissement.

Bénéfice net par action (BNPA) : Il s'obtient en divisant le bénéfice net consolidé de la société, après déduction des intérêts minoritaires, par le nombre moyen d'actions en circulation.

Biogaz : Ensemble des gaz qui résultent de la fermentation des déchets mis en décharge, tels que le méthane et le dioxyde de carbone.

Boues d'épuration : Mélange d'eau et de matières solides séparées par des procédés biologiques ou physiques des divers types d'eau qui les contiennent.

CAPEX (capital expenditure) : Investissements corporels ou incorporels (à l'exclusion des investissements financiers), tels que la construction ou l'extension d'un réseau d'eau, la construction d'une centrale ou l'achat d'un brevet. Une partie des CAPEX sont dits de maintenance, s'agissant des investissements destinés à renouveler l'outil de production «à l'existant» c'est-à-dire sans extension.

Capitalisation boursière : Valeur donnée par le marché boursier à une société qui s'obtient en multipliant le cours de l'action par le nombre de titres en circulation.

Cash flow : Voir Marge Brute d'Autofinancement (MBA).

Cash flow net : Marge Brute d'Autofinancement après déduction des investissements totaux et prise en compte de la variation du besoin en fonds de roulement.

Centre d'enfouissement technique (CET) : Installation de stockage soumise à autorisation, sur

laquelle pèsent diverses contraintes réglementaires d'exploitation visant à maîtriser les impacts de ce procédé de traitement des déchets sur l'homme et sur l'environnement. Les aménagements techniques sont fonction de la nature des déchets traités (ordures ménagères, déchets industriels banals, déchets industriels spéciaux ou inertes).

Centre de stockage de classe I : Selon la typologie réglementaire française, centre d'enfouissement accueillant les déchets industriels spéciaux (DIS) et les déchets ultimes (REFIOM).

Centre de tri : Unité spécifique de tri et de regroupement des déchets après collecte.

Cogénération/trigénération : Production simultanée d'électricité et d'énergie thermique (chaleur ou/et froid) dans des installations spécialement conçues à cet effet. Ce système de production permet un rendement énergétique plus élevé et une meilleure protection de l'environnement, ainsi que la réalisation de petites ou moyennes installations intégrées dans le tissu urbain à proximité des consommateurs.

Collecte sélective : Toute collecte qui sépare certains types de déchets en vue de leur valorisation.

Comité 21 : Comité français pour l'environnement et le développement durable réunissant les différentes composantes de la société civile (entreprises, collectivités, associations, établissements publics, établissements de recherches et de formation...) pour un ancrage du développement durable dans les pratiques socio-économiques.

Compostage : Transformation en présence d'eau et d'oxygène des déchets organiques par des micro-organismes (champignons microscopiques, bactéries...) en un produit comparable à l'humus.

Conditionnement de l'eau : Activité de services qui permet, dans une relation quotidienne avec le client, de définir, mettre en œuvre et contrôler les produits nécessaires au maintien de la qualité de l'eau requise par le process industriel.

Contrôle de la qualité de l'eau : L'eau du robinet est le produit alimentaire le plus contrôlé au monde. Les différentes législations de référence (américaine, européenne et de l'Organisation Mondiale de la Santé) exigent d'analyser plusieurs dizaines de paramètres physicochimiques et bactériologiques pour vérifier la bonne qualité de l'eau.

Croissance organique : Croissance à périmètre, méthodes et taux de change constants. Pour calculer la croissance organique du chiffre d'affaires, le Groupe exclut également l'effet des variations du prix du gaz, cet élément ne reflétant pas une

croissance d'activité dans la mesure où il est accompagné d'une variation globalement symétrique des achats.

Décharge : Voir Centre d'enfouissement technique.

Déchets : On peut distinguer quatre grandes catégories de déchets dans les métiers de la propreté : – **Ordures ménagères (OM) :** déchets de l'activité quotidienne des ménages qui peuvent être pris en compte par la collecte traditionnelle ou la collecte sélective.

– **Déchet industriel banal (DIB) :** Déchet non ménager provenant de l'industrie et du commerce n'ayant pas de caractère toxique.

– **Déchet industriel spécial (DIS) :** Déchet industriel dangereux nécessitant des précautions particulières vis-à-vis de la protection de l'environnement lors de son traitement.

– **Déchets des activités de soins (DAS) :** ou DH, déchet hospitalier.

Dessalement : Procédé permettant de réduire la concentration en sels des eaux afin de les rendre propres à la consommation humaine ou animale ainsi que pour divers usages, notamment industriels.

Dioxine : Composé chimique très toxique apparaissant lors de la combustion de certaines matières organiques. Il existe 210 dioxines, dont 17 sont considérées comme nocives.

EBITDA : Voir Résultat Brut d'Exploitation (RBE).

Eco-efficience : Selon le *World Business Council for Sustainable Development*, l'éco-efficience consiste à fournir des produits et services à des prix compétitifs satisfaisant aux besoins de la population et assurant une meilleure qualité de vie, tout en réduisant progressivement les impacts environnementaux et le prélèvement des ressources naturelles tout au long du cycle de vie. Les indicateurs d'éco-efficience sont construits sur le modèle suivant : valeur du produit ou service / impact sur l'environnement (ex. : tonnes de GES émis, tonnes de déchets incinérés, etc).

Effluents : Désigne de façon générale tout fluide émis par une source de pollution, qu'il soit le fait de zones d'habitations ou d'installations industrielles.

Éléments exceptionnels : Éléments positifs (tels que des plus-values sur des cessions d'actifs) ou négatifs (tels que des moins-values sur des cessions d'actifs ou des dépréciations d'actifs) non récurrents et non relatifs à l'exploitation courante qui se sont produits pendant l'exercice et ont un impact sur le résultat net.

EMAS (Environmental, Management and Audit System) : Ce certificat est fondé sur une certification

ISO 14001 et une déclaration environnementale certifiée par des vérificateurs européens, approuvée par la Commission Européenne et publiée.

Endettement net consolidé : Endettement total duquel est déduite la trésorerie disponible. Il représente le poids réel des dettes financières du Groupe. Ce terme peut être associé à la notion de ratio d'endettement, égal au rapport entre l'endettement net et les fonds propres totaux.

EQS : Environnement Qualité Sécurité.

Facilities management : Délégation par un client, à un prestataire unique, du management des services et utilités relatifs au fonctionnement de son environnement (activités de conduite et de maintenance des équipements techniques, maîtrise d'ouvrage déléguée pour les travaux, ensemble de services relatifs à la vie du bâtiment – sécurité, services généraux).

Fonds propres : le montant des fonds propres correspond à la différence entre l'actif net (l'ensemble des actifs possédés par une société) et l'ensemble de ses dettes. Au sein des fonds propres consolidés totaux, on distingue la part qui revient à l'entité consolidante (appelée fonds propres part du Groupe) de celle revenant aux actionnaires tiers des filiales consolidées (appelée intérêts minoritaires).

Gaz à effet de serre (GES) : Gaz qui, comme le dioxyde de carbone, contribue à maintenir la chaleur émise par le soleil dans l'atmosphère. L'augmentation significative des gaz à effet de serre produits par l'activité humaine est, entre autres, responsable du réchauffement de la planète enregistré ces dernières années et de ses conséquences sur l'écosystème.

Gestion déléguée : voir Partenariat Public-Privé (PPP).

Global Compact : D'abord évoqué par le secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, au Forum économique mondial de Davos en janvier 1999, le Global Compact a été lancé au Siège de l'ONU en juillet 2000. Comprenant neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement, ce pacte représente l'engagement volontaire des grandes entreprises à contribuer à la promotion et la mise en œuvre d'une politique de développement durable au niveau planétaire.

Global Reporting Initiative (GRI) : La GRI est une initiative de la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) fondée sur une action à long

terme, internationale et multipartite (entreprises, ONG, consultants, associations professionnelles, universités...). La GRI s'est donnée pour mission de concevoir et de diffuser des lignes directrices d'application générale pour la production de rapports sur le développement durable, que les entreprises pourront utiliser, si elles le souhaitent, pour rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités, produits et services.

Hub gazier : Point de jonction dans un réseau de transport où arrive le gaz naturel en provenance de plusieurs sources et qui offre la possibilité physique d'échanger des volumes de gaz entre ces sources et les marchés finaux.

Incinérateur : Installation soumise à autorisation, destinée à brûler les déchets. De plus en plus d'incinérateurs valorisent les déchets sous forme d'électricité ou d'énergie thermique. Les sous-produits de l'incinération (mâchefers et REFIO) sont traités, en vue de maîtriser les impacts de ce procédé sur l'homme et sur l'environnement.

Instance Européenne de Dialogue (IED) : Comité d'entreprise européen, mis en place par SUEZ en 1995 en anticipation de la directive de la Commission Européenne de 1996. Cette instance réunit les représentants du personnel des sociétés européennes du Groupe en fonction du poids de chaque pays dans l'effectif.

Intercommunale : Association de communes ayant pour objet d'assurer des services d'utilité publique, souvent en collaboration avec un partenaire privé (dans ce cas on parle d'intercommunale mixte).

ISO 9001 : Norme internationale qui définit des critères de qualité au sein des procédures de travail. Elle concerne la conception d'un produit, la maîtrise de l'outil de production et du procédé de fabrication ainsi que le contrôle qualité du produit final.

ISO 14001 : Norme internationale destinée à vérifier l'organisation des procédures et méthodes d'unités organisationnelles d'une entreprise, ainsi que la mise en place efficace de la politique de l'environnement et de ses objectifs environnementaux.

Lixiviats : Eau ayant été en contact avec les déchets mis en décharge et chargée de polluants organiques ou minéraux.

Mâchefer : Sous-produit de l'incinération des déchets ; cendres retirées en base de four.

Marché régulé : Marché sur lequel les municipalités ne sont pas responsables des services d'eau

potable et d'assainissement. Des sociétés privées peuvent ainsi être titulaires d'une licence ou franchise leur confiant la responsabilité du service public, auquel cas elles deviennent propriétaire des installations, les tarifs étant fixés par une autorité de régulation. Ce mode de fonctionnement est celui du secteur des regulated utilities aux Etats-Unis.

Marge Brute d'Autofinancement (MBA) : Elle représente les flux de trésorerie dégagés chaque année par l'exploitation. La MBA correspond donc au résultat net, intérêts minoritaires inclus, hors plus-values nettes sur cession, hors dotations nettes aux amortissements et provisions, hors quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence mais y compris les dividendes reçus de celles-ci.

Négoce d'énergie (trading) : Activité de vente et d'achat d'énergie sur les Bourses d'énergie.

OET : Catégorie des Ouvriers, Employés et Techniciens.

OPEX (operational expenditure) : Coûts d'exploitation nécessaires au fonctionnement d'une entreprise, tels que charges de personnel, coûts de production et de vente, ou frais généraux.

Organisation Internationale du Travail (OIT) : Créée en 1919 par le traité de Versailles pour promouvoir la justice sociale par l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le monde, l'OIT est devenue une institution spécialisée des Nations Unies en 1946. Son assemblée plénière, la Conférence internationale du travail, est composée paritairement de délégués du gouvernement, des employeurs et des travailleurs désignés par chaque Etat.

Oxydation par voie humide : Procédé de traitement des boues liquides qui permet par injection d'oxygène de minéraliser la matière organique. Le résidu minéral obtenu est conforme aux normes en vigueur de mise en décharge. L'oxydation par voie humide est une alternative innovante aux solutions classiques d'incinération et de co-incinération.

Partenariat Public-Privé (PPP) : Le PPP repose sur un contrat adapté à chaque situation locale par lequel l'autorité publique confie certaines missions à un délégataire en lui fixant des objectifs. Les pouvoirs publics fixent les objectifs de service à l'opérateur privé tout en conservant la propriété du patrimoine et le pouvoir de régulation, contrairement à la privatisation qui est fondée sur le transfert de la propriété des ouvrages. Les collectivités locales ont de plus en plus recours au PPP dans la gestion de leurs services de l'eau.

PCB : Les Polychlorures biphényles (PCB) sont des hydrocarbures chlorés très stables. Ils ont été utilisés principalement comme di-électriques, notamment dans les transformateurs. Ils peuvent entrer dans la composition de certaines peintures, adhésifs ou plastifiants. Leur toxicité est surtout liée à la bio-accumulation dans les graisses tout au long de la chaîne alimentaire.

Producteur indépendant : Entreprise dont l'activité principale est la production d'énergie électrique avec l'unique intention de la vendre à un distributeur ou, au travers d'une tierce partie, aux consommateurs.

Protocole de Kyoto : Accord signé lors de la Convention-Cadre sur le Changement Climatique en 1997 visant à stabiliser les émissions de gaz à effet de serre dans l'atmosphère.

Puce à ADN : Cette nouvelle technique d'analyse de l'eau potable utilise un procédé de haute technologie : la puce à ADN. Plus précis, plus rapide et moins coûteux que les techniques actuelles, ce procédé apportera aux consommateurs une garantie renforcée en matière de contrôle de la qualité de l'eau.

Recyclage : Réintroduction directe d'un déchet dans le cycle de production dont il est issu en remplacement total ou partiel d'une matière neuve.

REFIOM : Résidus d'Épuration des Fumées d'Incineration des Ordures Ménagères.

Rentabilité des capitaux employés : La rentabilité des capitaux employés est le rapport entre le résultat opérationnel net (NOPAT) et les capitaux employés. Le résultat opérationnel net est le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) dont on déduit les dotations nettes aux amortissements et provisions d'exploitation (hors amortissements des écarts d'acquisition) et la charge d'impôt courante exigible. Les capitaux employés correspondent aux ressources allouées au développement de chacun des métiers du Groupe et comprennent le total des actifs, corrigé des comptes spécifiques des concessions, des provisions pour risques et charges, des dettes d'exploitation diverses, des comptes de régularisation, ainsi que des disponibilités et valeurs mobilières de placement. Ce ratio est utilisé par le Groupe comme critère de sélection des investissements et comme outil d'appréciation des performances des différents métiers du Groupe.

Rentabilité des fonds propres : Bénéfice net part du Groupe divisé par les fonds propres part du Groupe. Ce ratio permet la juste comparaison de la rentabilité nette d'activités dont l'intensité capitalistique diffère fortement.

Responsible Care Initiative® : Principe de management environnemental de l'industrie chimique, qui garantit l'évolution des produits chimiques en toute sécurité, de la phase de conception à la phase d'utilisation par le consommateur grâce à l'élimination, au recyclage ou à la réutilisation.

Résultat Brut d'Exploitation (RBE) : Le RBE exprime le montant des ressources que l'entreprise tire de son cycle d'exploitation avant coût de financement associé. Il correspond au résultat d'exploitation avant amortissements et provisions, augmenté de la part dans le résultat courant des sociétés mises en équivalence et des revenus financiers hors intérêt.

Résultat Courant Net Part du Groupe (RCNPG) : Résultat Brut d'Exploitation (RBE) après déduction des charges d'amortissement d'exploitation (y compris amortissement courant des écarts d'acquisition), des dotations aux provisions d'exploitation, de la charge d'intérêts et des charges d'impôt courantes, ainsi que de la part revenant aux intérêts minoritaires.

Résultat Exceptionnel Net Part du Groupe (RENPG) : Le RENPG inclut, sous déduction de la charge d'impôt et des intérêts minoritaires s'y rapportant, les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires et les éléments extraordinaires. Les éléments exceptionnels provenant de l'activité ordinaire sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise, soit parce qu'ils sont anormaux dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils surviennent rarement.

Résultat Net Par Action (RNPA) : Il s'obtient en divisant le résultat net consolidé du Groupe, après déduction des intérêts minoritaires, par le nombre moyen d'actions en circulation, après déduction des titres SUEZ détenus par le Groupe (autocontrôle).

Résultat Net Part du Groupe (RNPG) : Le RNPG correspond au résultat net total (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont SUEZ ne détient pas la totalité du capital. Le RNPG correspond à la somme du RCNPG et du RENPG.

Spot : Marché sur lequel s'opèrent les achats et les ventes d'énergie à court terme.

Système de Management Environnemental certifiable : Un système de management environnemental certifiable (SME) est un SME opérationnel (procédures et documentation rédigées, objectifs définis dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue), audité régulièrement, permettant la maîtrise du risque environnemental inhérent à l'activité. Le choix de la certification externe du SME relève alors de la politique commerciale de l'entreprise.

Taux de fréquence : Nombre d'accidents du travail survenus au cours de la période par millions d'heures travaillées.

Taux de gravité : Nombre de jours perdus pour cause d'accidents du travail au cours de la période par millier d'heures travaillées.

Trading : Voir Négocie.

TSM : Catégorie légale en France, les Techniciens Supérieurs de Maîtrise (TSM) correspondent aux collaborateurs ayant une maîtrise technique approfondie de leur métier et qui assurent une responsabilité dans l'exécution d'un travail ou d'un projet. Cette catégorie peut également inclure des fonctions administratives.

Ultrafiltration : Technique avancée de traitement de l'eau qui consiste à faire passer l'eau à travers des membranes (filtres) dont les pores sont 10 000 fois plus petits que ceux de la peau humaine. L'eau ainsi filtrée est parfaitement pure, car débarrassée de toutes les particules de taille supérieure à 0,01 micron : pollens, algues, parasites, bactéries, virus, germes et kystes.

Unité de valorisation énergétique : Usine d'incinération des déchets avec récupération énergétique pour une valorisation thermique (chauffage urbain, vapeur pour industrie) et/ou électrique.

URE (Utilisation Rationnelle de l'Energie) : Ensemble de mesures encourageant une utilisation parcimonieuse de l'énergie en combinant le plus efficacement possible les trois exigences que sont l'Energie, l'Economie et l'Ecologie.

Valorisation : Réemploi, recyclage ou toute autre action visant à obtenir, à partir des déchets, des matériaux réutilisables ou de l'énergie. Parmi les différents types de valorisation, on peut distinguer :

– **Valorisation énergétique** : récupération des calories contenues dans les déchets incinérés, permettant la production d'énergie thermique ou électrique.

– **Valorisation matière** : mode de traitement des déchets permettant le réemploi, la réutilisation ou le recyclage (ex. : déchets issus de la collecte sélective et recyclés, mâchefers valorisés en sous-couches routières...).

– **Valorisation biologique** : mode de traitement des déchets organiques par compostage ou méthanisation.

Watt (W) : Unité de mesure de puissance mécanique ou électrique correspondant à un transfert d'énergie de 1 joule en 1 seconde. La puissance des centrales électriques est exprimée en MW (millions de watts).

Société anonyme au capital de 2 015 359 612 euros
Siège social : 16, rue de la Ville l'Evêque, 75008 Paris, FRANCE
+33 (0)1 40 06 64 00
Siren 542 062 559 RCS Paris
TVA FR 52 542 062 559

www.suez.com

The logo for Suez, featuring the word "suez" in a stylized, lowercase, white font. The 's' is particularly large and has a distinctive shape, with the 'u' and 'e' following in a similar style. The 'z' is also stylized, with a long horizontal stroke.