

FOCUS

Le secteur de l'eau présente des enjeux et des dimensions très complexes. Il est question du bien peut-être le plus essentiel au monde. Sans eau, pas de vie. Or, peu de gens ont conscience de tout ce qu'il faut faire pour avoir de l'eau potable et pouvoir se baigner dans une eau épurée.

« L'eau n'est pas un bien marchand comme les autres mais un patrimoine qu'il faut protéger, défendre et traiter comme tel ». C'est ainsi que l'Union Européenne donne le ton de sa Directive-Cadre sur l'Eau. Celle-ci fixe les bases d'une politique européenne de gestion de l'eau et vise la protection et l'utilisation écologique de l'eau européenne. Ce cadre ambitieux soumet tous les Etats membres à des objectifs de résultats, à savoir l'atteinte du bon état écologique des cours d'eau d'ici 2015.

Wallonie, riche en eau

La Wallonie ne rencontre pas de réel problème quantitatif, ni même qualitatif, en la matière. L'eau y est présente en abondance et a l'avantage de se renouveler, contrairement aux énergies fossiles.

Mais ce n'est pas le cas de toute l'Europe. Certaines régions connaissent un réel stress hydrique. On pense notamment à Barcelone qui a fait construire une usine de potabilisation d'eau de mer. « L'eau européenne est sous pression. Selon les chiffres récents, 20% des eaux de surface sont exposés à un risque sérieux de pollution, 60% des villes européennes surexploitent leurs ressources en eaux souterraines et 50% des zones humides sont en danger. La demande en eau ne cesse de croître », a indiqué la Commission européenne à l'occasion de la Directive-Cadre sur l'Eau.

Chez nous, la sécurité de l'approvisionnement passe essentiellement par la mise en œuvre d'une gestion durable et coordonnée des services d'eau, et ce à un coût maîtrisé pour le consommateur. A l'heure actuelle, la Wallonie compte environ 20.000 km d'égouts et 40.000 km - soit environ le tour de la terre - de tuyaux de distribution à maintenir en bon état.

Pour rappel, en Belgique, la politique de l'eau est une compétence régionalisée. Chaque région est donc

chargée de coordonner les tâches régulatrices et de définir le cadre dans lequel doit se dérouler l'approvisionnement en eau potable, organisé quant à lui par les communes. En Wallonie, la Société Wallonne des Eaux (SWDE) est le principal distributeur d'eau, représentant plus de 63% de la distribution d'eau potable. La CILE et l'IECBW sont les deux autres plus gros acteurs de la distribution d'eau. La Société Publique de Gestion de l'Eau (SPGE) est quant à elle chargée du financement et de la coordination de l'ensemble du réseau d'assainissement (de l'égout à la station d'épuration). SOCOFE est présente dans le secteur de l'eau au travers de la SPGE et de la SWDE.



Principe du pollueur-payeur

Notre pays compte également trois systèmes de tarification différents. La Directive-Cadre sur l'Eau prévoyait l'instauration d'ici 2010, au sein des Etats membres, d'un système de tarification basé sur le principe du « pollueur-payeur ». Celui-ci doit permettre de contribuer de manière appropriée à la récupération des coûts des services de l'eau. Autrement dit, les tarifs appliqués



doivent couvrir raisonnablement l'ensemble des coûts (financiers, environnementaux et coûts de l'appauvrissement de la ressource) engendrés par la consommation d'eau. Celle-ci recouvre à la fois la production, la distribution de l'eau et la protection des ouvrages de prises d'eau, ainsi que la collecte et l'assainissement des eaux usées.

Depuis 2005, la Wallonie applique une structure tarifaire unique s'articulant autour d'un coût-vérité à la distribution, c'est-à-dire le coût réel de la production et de la distribution d'un m³ d'eau, et d'un coût-vérité à l'assainissement, à savoir le coût réel de l'assainissement d'un m³ d'eaux usées. Nous sommes une des premières régions en Europe à appliquer le principe du coût-vérité sur l'eau. Cette structure a instauré un prix unique et identique pour tous les consommateurs wallons pour chaque m³ d'eau distribué par le même distributeur au sein d'un même sous-bassin hydrographique.

Un gros défi : la rentabilité

Malgré le fait que l'eau n'est pas soumise à la même pression que si elle était gérée dans un cadre libéralisé, sa rentabilité constitue néanmoins un grand défi pour le secteur. Ces dernières années, celle-ci a fortement diminué, et ce dans les trois régions. Ce phénomène s'explique par plusieurs raisons. Premièrement, la consommation d'eau est structurellement en baisse. La Wallonie est même un des plus petits consommateurs d'eau en Europe.

Ensuite, pour se conformer à la directive européenne relative à l'assainissement des eaux usées, le secteur a dû consentir - et devra le faire encore pour quelques années - des investissements colossaux, principalement pour lutter contre la pollution des eaux usées, mais aussi pour rationaliser et sécuriser l'approvisionnement. Rien qu'en assainissement, la SPGE a investi, au cours de ces

13 dernières années, 3 milliards d'euros. Par définition, cet emprunt doit être remboursé et donc répercuté dans le temps sur les consommateurs, et ce au nom du principe du « pollueur-payeur » imposé par l'Europe.

Consommation en baisse

Quant à la diminution de la consommation, elle s'explique par plusieurs facteurs, essentiellement environnementaux et économiques. Tout d'abord, l'ensemble des messages environnementaux sont à la base de l'adoption d'une série de « bonnes pratiques » environnementales. On pense par exemple à l'installation d'une citerne d'eau de pluie dans le cadre des nouvelles constructions. Cette mesure (exigée par certaines communes wallonnes, et obligatoire à Bruxelles ainsi que pour certaines constructions en Flandre) vise à limiter les quantités d'eaux claires dans les égouts unitaires et les systèmes d'épuration individuelle. Ensuite, la baisse du niveau de vie et la hausse du prix de l'eau impactent eux aussi de manière importante le comportement des consommateurs.

L'eau wallonne compétitive

Tous ces phénomènes vont avoir un effet sur le tarif de l'eau payé par les consommateurs. Mais ils obligent également les sociétés concernées à une réflexion de fond sur leur stratégie future.

C'est d'autant plus important que les acteurs wallons se tournent également vers l'exportation. On pense par exemple à l'agglomération de Lille, intéressée par l'eau en provenance de Wallonie. La SWDE et la SPGE attirent dès lors l'attention du Gouvernement wallon sur le danger d'alourdir davantage le prix de l'eau au moyen d'impôts supplémentaires. L'eau wallonne doit rester compétitive.

Source : SPF Economie, Etude « Approvisionnement en eau potable en Belgique : analyse du secteur »



Entretien avec Jean-Luc Martin, Président du Comité de Direction de la SPGE

Une course contre la montre

2013 a été marquée par la condamnation de la Belgique pour ses retards en matière d'épuration des eaux usées. Cette condamnation n'est pas une surprise...

La directive européenne 91/271 a imposé à tous les Etats membres d'équiper les agglomérations de plus de 10.000 équivalents-habitants (EH) en infrastructures de collecte et d'épuration des eaux usées. Cette directive était une obligation de moyens. Nous étions censés avoir terminé en 1998. C'était irréaliste. Personne en Europe ne pouvait être prêt à cette date. En Belgique, toutes les Régions sont arrivées au bout à peu près en même temps, entre 2011 et début 2013.

Malheureusement, en juillet 2004, la Cour a épinglé la Belgique en premier manquement. Cela laissait bel et bien planer la menace de sanctions financières. Malgré tous les efforts entrepris par les Régions, en octobre 2013, la Cour de justice a finalement condamné la Belgique au paiement d'une amende forfaitaire. Le principe de l'amende n'a donc pas été une surprise. Seul le montant de l'amende, à savoir 10 millions d'euros, restait une inconnue. Aucune astreinte ne nous a cependant été imposée pour l'avenir car tous les ouvrages étaient opérationnels le jour de l'Arrêt.

Pourquoi la réalisation des objectifs européens a-t-elle pris tant de retard ?

La construction d'une station d'épuration est complexe et prend du temps. Il faut surmonter de nombreux problèmes et obstacles, ne fût-ce que pour trouver un terrain, obtenir les permis de bâtir, dépolluer... Le nombre de recours au Conseil d'Etat est impressionnant ! Tout le monde veut de l'eau propre, mais personne ne veut d'une station d'épuration près de chez lui.

Les chantiers sont donc très compliqués ?

L'intérêt général passe souvent après l'intérêt particulier. De par notre expérience, nous constatons que la construction d'une station d'épuration (plus de 10.000 EH) requiert en moyenne 6,5 années. Par exemple pour la station de la vallée du Hain, entre 15 et 20 sites alternatifs et plusieurs schémas d'assainissement ont successivement été examinés sur une durée de plus de 20 ans avant d'aboutir à l'obtention d'un permis par une autorité ministérielle (car refusé en première instance)... Permis qui lui-même a été attaqué devant le Conseil d'Etat. La station n'a pu finalement se réaliser que grâce à l'adoption d'un décret.

Quel est votre sentiment aujourd'hui ?

Celui d'une mission colossale accomplie ! Nous avons gagné une première course contre la montre. Nous avons réellement tout mis en œuvre pour y arriver et raccourcir les délais habituels. Nous avons terminé en avril 2013, tout juste au moment où nous plaidions devant la Cour de Justice.

Quid des agglomérations plus petites ?

Pour les agglomérations de 2.000 à 10.000 EH, nous devions avoir fini pour 2005. Nous avons bien avancé mais ce n'est pas encore terminé. Nous allons donc être à nouveau condamnés en première instance. Mais cette fois, la Wallonie est seule car les Flamands viennent de terminer. Quant aux Bruxellois, ils n'étaient forcément pas concernés. Pour nous, c'est à nouveau une lutte contre la montre pour une cinquantaine d'agglomérations. Nous estimons qu'elles seront quasi toutes en ordre d'ici fin 2015. A ce moment, les trois régions auront investi quelques 9 milliards d'euros dans l'assainissement de leurs eaux usées.

Quels autres défis attendent la SPGE ?

Pour notre secteur, la deuxième directive la plus importante est la Directive-Cadre sur l'Eau. Cette fois, il s'agit d'une obligation de résultats, à savoir atteindre le bon état écologique des eaux d'ici 2015. Tous les Etats membres ont déposé des plans de gestion prévoyant les mesures à prendre. Les défis à relever sont multiples : maintenir le fonctionnement des ouvrages d'assainissement à un haut niveau de performance, améliorer le fonctionnement de l'égouttage, gérer de manière plus optimale les eaux industrielles, continuer à financer le secteur dans un contexte difficile...

Comment se situe la Wallonie par rapport aux objectifs de cette DCE ?

Par rapport à l'Europe, la Wallonie est relativement bien positionnée en matière d'assainissement des eaux usées domestiques, de même que pour les eaux industrielles, avec lesquelles on ne rencontre pas de problèmes majeurs. Pour ce qui est des eaux agricoles, ce sera plus compliqué. D'importants efforts devront être consentis en la matière. Nous avons par contre encore des défis à relever en matière d'assainissement autonome et de traitement des polluants émergents comme les antibiotiques, hormones, etc. Ainsi que la cogénération, un des points faibles de la Wallonie selon les études de benchmarking.

La diminution de la consommation d'eau est un autre grand défi pour le secteur ?

En effet, le secteur, ainsi que les investisseurs, se demandent si la consommation va continuer à baisser. Nous espérons que non car nous sommes, en Belgique, déjà parmi les plus petits consommateurs d'eau d'Europe.

Comment le secteur répond-il à cette diminution ?

Le financement du secteur de l'eau wallon se caractérise par une grande mutualisation des coûts. Par exemple, aujourd'hui, si vous avez une citerne d'eau de pluie, vous consommez inévitablement moins d'eau potable issue de la distribution publique. Or, cette eau sera *in fine* rejetée dans les égouts et devra donc être dépolluée, ce qui induit un coût pour la collectivité. La structure tarifaire actuelle ne prévoit qu'une compensation partielle de cette charge par le paiement d'une redevance équivalant à 30 m³ d'eau. Mais cela ne suffit pas vu les investissements réalisés. Je rappelle que la SPGE a investi, au cours de ces 13 dernières années, près de 3 milliards d'euros qu'il faut évidemment amortir.

D'où une augmentation du prix de l'eau prévisible dans les prochaines années...

Oui, mais il faut nuancer le propos. Aujourd'hui, 1 m³ d'eau coûte grosso modo 4,5 euros. Ce prix va devoir encore augmenter. Mais malgré les hausses de ces dernières années, le prix de l'eau pratiqué en Région wallonne reste à un niveau acceptable en comparaison avec les autres *utilities*, et abordable pour la grande majorité des citoyens.

Quelles autres pistes sont envisagées pour absorber l'impact du coût-vérité de l'eau ?

Il y a les ressources financières alternatives ou l'ouverture à l'international afin de valoriser notre *know-how* en

matière d'assainissement. Mais cela reste marginal. Le poste le plus important pour le consommateur, ce sont les économies que nous pouvons réaliser. Nous devons montrer que nous sommes efficaces dans la gestion de l'eau. La SPGE est déjà fort loin dans la réalisation d'économies d'échelles et la gestion dynamique de la dette.

Les synergies avec d'autres acteurs sont-elles envisagées ?

Mutualisation et solidarité sont deux caractéristiques wallonnes. Les synergies sont là, et par la même occasion les économies d'échelle. A titre d'exemple, nous sommes particulièrement pointus en termes de marchés groupés, qui vont même parfois au-delà du secteur de l'eau.

Quel est pour vous l'intérêt d'un actionnaire comme SOCOFE ?

Outre l'apport de fonds propres, la SOCOFE nous permet de bénéficier de conseils professionnels et d'expérience dans divers secteurs d'activité. Cela nous est très utile. Il est aussi précieux d'avoir derrière nous un actionnaire solide dont l'unique objectif n'est pas de rentabiliser sa participation, bien que cela soit important, mais qui souhaite consolider un secteur aussi vital que le traitement de l'eau.

Un dernier message aux acteurs communaux ?

Il faut attirer leur attention sur l'importance d'entretenir les égouts communaux. Certains le font, d'autres moins voire pas du tout. Or, les communes doivent avoir conscience que c'est essentiel. Il est aussi important de convaincre, voire de contraindre les citoyens à se relier aux égouts passant devant chez eux.



Station d'épuration de Namur-Brumagne, une des plus grosses de Wallonie



Entretien avec Eric Smit, Président du Comité de Direction de la SWDE

La SWDE prend la voie de la performance

Quels sont les temps forts de l'année écoulée pour la SWDE ?

2013 se caractérise essentiellement par le lancement de projets stratégiques pour l'entreprise. Je citerais tout d'abord la redéfinition et la réorganisation de l'ensemble de nos métiers. En lien avec ceci, nous menons une réforme fondamentale de la politique RH. En effet, la SWDE doit se transformer, passer d'une gestion plutôt administrative des ressources humaines à une gestion axée sur les compétences. Il va par exemple falloir revoir les règlements de travail, trop lourds et peu adaptés à une entreprise qui se veut performante.

Et pour ce qui est du Schéma Directeur de Production ?

Nous sommes entrés en phase d'exécution pour une partie des projets, comme le montre l'accord d'échange d'eau conclu entre la SWDE et la CILE. Mais avant d'aller plus loin dans les investissements à venir, nous devons d'abord réaliser des études techniques et économiques approfondies, notamment pour calculer le ROI sur les principaux projets. C'est ce que nous sommes occupés à faire.

250 millions d'euros sur dix ans... Ces investissements initialement annoncés dans le cadre du Schéma Directeur sont-ils toujours d'actualité ?

Rappelons que l'objectif final du Schéma Directeur de Production est double : à la fois sécuriser l'approvisionnement du territoire et rationaliser les coûts de production. On parle de gros projets, tant au niveau des investissements que d'un point de vue technique. Il s'agit de chantiers et de conduites imposantes. Nous n'allons donc pas investir en masse si le ROI ne le justifie pas. C'est tout le sens de ces études techniques et économiques : avant d'aller plus loin, nous devons nous appuyer sur des faits et des chiffres précis.

Vous dites que le débat est complexe ?

En effet, aujourd'hui, la SWDE a en Wallonie près de 250 points de captage pour une production de 167 millions de m³ par an, ce qui est beaucoup par rapport à la moyenne européenne. A titre de comparaison, VIVAQUA à Bruxelles produit environ 130 millions de m³ avec une vingtaine de captages. Mais le débat est plus complexe car nous desservons des zones, notamment en Province du Luxembourg, où la densité de population est faible et où il n'est dès lors pas nécessairement opportun d'aller tirer de grosses conduites. Diminuer les points de cap-

tage n'est donc pas si simple car cela implique qu'il faudra alors relier les entités avec la conduite principale, ce qui peut s'avérer onéreux. Pour certaines zones, on devra peut-être maintenir des captages locaux en activité, c'est l'analyse économique qui le déterminera.

En quoi la synergie avec la CILE est-elle particulièrement intéressante ?

Il s'agit d'un accord assez innovant. Concrètement, la CILE a des captages en Hesbaye dont l'eau n'est pas de très bonne qualité. Elle doit donc être traitée. La CILE avait la possibilité de construire une installation assez lourde. Mais on s'est dit ceci : au lieu de réaliser un tel investissement, ne peut-on envisager un mélange avec l'eau produite par la SWDE ? C'est l'option qui a été choisie. La CILE s'engage à nous acheter un certain volume d'eau en provenance des barrages de l'Est et celui-ci sera mélangé à leurs eaux de Hesbaye. Nous obtenons ainsi une eau présentant la qualité requise. C'est un accord *win-win* : on optimise les capacités de production de la SWDE et on évite à la CILE de lourds investissements. De la sorte, on évite des coûts supplémentaires à répercuter auprès du consommateur. Le fait de mélanger les eaux est une solution à laquelle on n'a pas eu assez recours en Wallonie. C'est une des philosophies du Schéma Directeur, à savoir mieux valoriser la production de tous les opérateurs présents en Wallonie.

Quel est le plus grand défi de la SWDE pour les années à venir ?

Notre plus gros défi est celui de la performance. Notre objectif à l'horizon de 2022 est de regagner 20 cents par m³ en coûts d'exploitation, hors coûts d'investissements. Soit 15% des « running costs », ce n'est pas rien ! Pour y arriver, nous devons agir sur trois grands postes : les frais de fonctionnement, les coûts du personnel et les provisions sur créances commerciales. En ce qui concerne les effectifs, cela signifie concrètement qu'un effort de 20% devra être réalisé sur cette période-là.

Pourquoi 20 cents ?

En rattrapant 20 cents par m³, toute chose restant égale, cela devrait nous permettre de maintenir un tarif de distribution qui évoluera autour de l'inflation, tout en assumant nos investissements et la couverture des pensions. Pour rappel, à l'horizon des cinq prochaines années, le contrat de gestion prévoit 1% de renouvellement du ré-



Vue du château d'eau de Raeren

seau par an. Ces investissements sont destinés à assurer la qualité et la sécurité du réseau.

Comment comptez-vous vous y prendre ?

Nous n'allons pas remplacer tous les départs naturels. Pour ce faire nous devons repenser notre modèle d'organisation. Nous devons redéfinir les activités absolument stratégiques pour l'entreprise et celles dont nous pouvons nous désengager petit à petit. Nous devons examiner comment nous organiser de la manière la plus optimale possible et comment continuer à rester à un niveau d'*output* équivalent à aujourd'hui, de meilleure qualité et pour moins cher. Pour ce faire, nous sommes entrés dans une démarche de « *Lean Management* » avec l'aide de consultants métiers. Notre priorité, pour l'instant, est donc de nous renforcer en interne, avec pour objectif de devenir une entreprise de référence dans le secteur de l'eau, capable de rivaliser avec les meilleures entreprises publiques et privées en Europe.

Quels obstacles voyez-vous à l'instauration de ce nouveau modèle ?

Ce projet de réorganisation va nécessiter un changement culturel important. Nous ne sommes pas encore assez dans une culture de la performance. Mais dès lors que l'on considère qu'il ne peut y avoir de différence de performance entre une entreprise privée et publique, nous devons y arriver. Ceci dit, pour l'instant les retours du terrain sont très positifs. Ce chantier a été lancé en 2013 et je suis très optimiste, car il y a dans cette société une capacité de changement plus importante que ce que certains peuvent imaginer.

Qu'attendez-vous de vos actionnaires tels que SOCOFE ?

Pour nous, il est important d'avoir un éclairage et des conseils extérieurs de la part de personnes qui sont en contact avec le monde de l'entreprise et qui connaissent bien les défis des autres secteurs. Ils vont nous aider à progresser.

Comptez-vous vous inspirer de ce qui se passe ailleurs ?

Nous ne devons en effet pas réinventer la roue, mais nous inspirer de ce qui se fait ailleurs, notamment dans les autres *utilities*. J'aspire par exemple à ce que demain, la Région wallonne mette en place un régulateur de l'eau, s'inspirant des points positifs provenant des autres secteurs comme l'énergie. Je suis persuadé qu'un régulateur peut être utile pour nous aider à améliorer notre potentiel de productivité, que ce soit en production/distribution ou en assainissement. Le débat devra avoir lieu suite au transfert des compétences. En ce qui concerne la SWDE, nous plaidons clairement pour une régulation plus forte et intelligente de l'eau.