

PILOTER LA TRANSITION HYDRIQUE AVEC EXIGENCE ET PERFORMANCE

Piloter nos activités avec éthique et efficacité, c'est garantir que chaque action contribue durablement à la qualité du service et à la confiance de nos parties prenantes. Notre gouvernance s'appuie sur la transparence, l'intégrité et l'intégration des enjeux ESG au cœur de la performance. Avec la feuille de route RSE 2030, nous renforçons cette exigence : une part de la rémunération des dirigeants indexée sur des critères environnementaux et sociaux, et une formation systématique aux droits humains pour consolider une culture responsable. Cette approche rigoureuse et partagée guide nos décisions et soutient la transition hydrique menée avec nos partenaires et les territoires.

LES OBJECTIFS DE NOTRE FEUILLE DE ROUTE RSE 2030

100 %



Des fonctions dirigeantes concernées par une rémunération indexée sur un critère ESG

100 %



Projets stratégiques évalués sous le prisme du développement durable (CEG)



PILOTER AVEC COHÉRENCE ET EFFICACITÉ

Dans un contexte de transformation accélérée des métiers de l'eau et de déploiement de la stratégie Mission Water 2030, la gouvernance du groupe Saur évolue pour renforcer la capacité de décision, fluidifier la coordination entre entités et garantir un pilotage responsable, aligné sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. En 2025, cette gouvernance s'appuie sur des instances resserrées, des rôles clarifiés et des dispositifs transverses renforcés, au service de la performance durable du Groupe.

Instance centrale de pilotage stratégique, le Comité de Direction Groupe (voir ci-contre) réunit les principales directions opérationnelles et fonctionnelles. En 2025, son fonctionnement a évolué afin de répondre aux besoins d'agilité du Groupe. Le périmètre de ce comité a été resserré autour de 12 directions pour concentrer les échanges sur les enjeux prioritaires. Ce format favorise les échanges et permet des décisions plus rapides et un partage d'information renforcé entre les dirigeants. Il permet aussi d'assurer un alignement étroit entre stratégie, opérations et priorités RSE, tout en accompagnant le développement du Groupe dans des environnements de plus en plus complexes.

► Une gouvernance alignée sur la stratégie et les engagements RSE

La gouvernance de Saur est conçue comme un levier de pilotage de la stratégie 2030 et de la feuille de route RSE. Les projets structurants – qu'ils soient industriels, commerciaux, d'innovation ou de croissance externe – sont analysés au regard de leur contribution à la performance globale du Groupe,

intégrant les dimensions environnementales, sociales et éthiques. Cette approche permet de garantir la cohérence des décisions, la maîtrise des risques et l'inscription des activités de Saur dans une trajectoire de développement responsable et durable.

► Naissance de la direction commerciale du Groupe

La création de cette direction au niveau Groupe marque une étape clé dans la structuration de la fonction commerciale. Pour la première fois, les équipes commerciales des différentes Business Units s'inscrivent dans une gouvernance commune, conçue pour renforcer la coordination, partager les priorités commerciales et créer davantage de synergies, tout en préservant une forte décentralisation opérationnelle. Cette direction s'appuie sur une large communauté de près de 350 collaborateurs aux profils complémentaires : directeurs du développement en contact direct avec les clients, équipes de montage des offres et de réponses aux appels d'offres, ainsi que fonctions transverses dédiées à la performance commerciale et aux outils.

DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE À SON APPLICATION : UN CIRCUIT COURT ET AGILE



LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE



Patrick Blethon
Président Exécutif du groupe Saur



Hugo Bardi
Directeur Général de Saur Water Engineering



Stéphane Barrault
Senior Executive Vice-Président des Opérations du groupe Saur



Rony Bejjani
Directeur des Systèmes d'Information Groupe



Anne-Laure Duvaud
Secrétaire Générale et M&A Groupe



Marie Francolin
Présidente de Saur Services



Estelle Grelier
Présidente de Saur France



Menno Holterman
Président Directeur Général de Nijhuis Saur Industries



Marina Ivanova
Directrice Audit Interne, Contrôle Interne et Efficience des processus Groupe



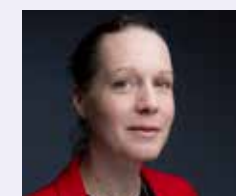
Luis de Lope
Président Directeur Général de Saur International



Bénédicte Peyrol
Vice-présidente RSE, Stratégie, Communication, Marketing et Affaires publiques



Xavier Savigny
Directeur des Ressources Humaines, de l'Organisation et de la Transformation



Alice Schmauch
Directrice Financière Groupe

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : UN CADRE ROBUSTE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

Dans un contexte de développement soutenu et d'élargissement de ses activités, le groupe Saur continue de renforcer ses dispositifs éthiques et de conformité afin de sécuriser ses opérations, de prévenir les risques juridiques et de garantir des pratiques responsables sur l'ensemble de ses périmètres. Ces actions s'inscrivent dans un cycle d'amélioration continue engagé depuis 2021 et poursuivi de manière structurée.



Le développement du groupe Saur s'inscrit dans des environnements réglementaires de plus en plus exigeants, marqués par une attention accrue des autorités de contrôle, notamment en matière d'éthique des affaires et de prévention des pratiques anticoncurrentielles.

Un cadre d'éthique des affaires renforcé depuis 2021

Nous avons engagé un cycle d'amélioration continue et de contrôle de l'efficacité de nos dispositifs, avec une focalisation, guidée par les piliers de la loi Sapin II, sur l'évaluation des tiers, les opérations de parrainage et les projets de croissance externe (M&A). Ce cycle vise à nous doter de règles lisibles, de processus homogènes et d'une capacité accrue de prévention des risques, dans un contexte de vigilance maintenue face aux risques juridiques, environnementaux et pénaux. Nous continuons également notre campagne annuelle de signature

de déclaration éthique & conformité afin de réitérer l'engagement individuel des collaborateurs sur les dispositifs éthiques.

L'éthique et la conformité au cœur des instances de gouvernance

Un axe structurant de ce cycle repose sur la montée en puissance des interventions de la fonction Éthique & Conformité au sein des instances de gouvernance et de pilotage. Nous partageons le constat opérationnel selon lequel la diffusion descendante de l'information ne permet pas, à elle seule, une appropriation suffisante des enjeux. La transmission directe, répétée et contextualisée s'avère indispensable. Nous avons ainsi intensifié les interventions, passées de 10 en 2024 à 30 interventions en 2025, avec un objectif d'environ 60 interventions à horizon 2026, en intégrant davantage le maillage local et des instances opérationnelles. Ces échanges réguliers nous permettent à la fois de renforcer la pédagogie auprès des dirigeants et des équipes opérationnelles, et de recueillir des retours terrain contribuant à l'amélioration continue des outils et des processus.

Former durablement les équipes par des dispositifs adaptés

La formation constitue un levier central de notre dispositif d'éthique et de conformité. Nous privilégions des formats présentiels, organisés en sessions de trois heures, réunissant des groupes de 15 à 20 personnes, animées en direct, avec des messages homogènes du top management jusqu'aux équipes opérationnelles, y compris les conducteurs de travaux par exemple. Après un premier cycle de formation déployé en France entre 2021 et 2023, nous déployons actuellement le dispositif à l'international et dans les activités industrielles.

Sécuriser les processus sensibles : parrainage et évaluation des tiers

Le renforcement de notre dispositif passe également par la structuration des processus les plus exposés. Nous avons entièrement digitalisé le processus de parrainage en 2024, mettant fin à des pratiques jusqu'ici hétérogènes. Nous en avons élargi les fonctions des évaluateurs. Initialement portés par les fonctions Juridique, Commerciale et Éthique, elles intègrent désormais la Communication et la RSE, avec des circuits d'approbation définis selon les montants des opérations. Cette évolution nous permet une meilleure maîtrise des expositions éthiques, notamment sur des sujets sensibles, et favorise des arbitrages collectifs contribuant à la cohérence des pratiques à l'échelle du Groupe.

En parallèle, nous appuyons l'évaluation des tiers sur une plateforme dédiée accessible à l'ensemble des collaborateurs et des outils de screening internes. Depuis son lancement, environ 20 000 tiers ont été évalués, avec un engagement de délais de traitement généralement inférieurs à quelques jours. Nous étudions des synergies avec les démarches RSE, notamment pour intégrer des critères relatifs aux droits humains et à l'environnement.



100 %

Part de l'effectif couvert par le dispositif d'alerte du Groupe



100 %

Part de la population cible (cadres et équivalents) ayant signé la Déclaration annuelle éthique et conformité

Renforcer l'articulation avec les fonctions Achats et les évaluations de tiers

Nous sommes sur le point de franchir une étape structurante avec une interdépendance entre l'évaluation éthique des tiers et les outils de bons de commande pour plusieurs entités en France. Dans un contexte international hétérogène, nous procédons à un déploiement progressif, entité par entité. À court terme, l'enjeu est de conditionner l'émission

des bons de commande à la validité des évaluations éthiques, afin de renforcer la maîtrise des risques tout au long de la chaîne de valeur.



SECRETARIAT GÉNÉRAL : PLUS DE RESPONSABILITÉS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

Le Secrétariat général a été renforcé afin de structurer et de piloter de manière cohérente les enjeux juridiques. Le périmètre de la Direction Éthique & conformité intègre désormais la prévention des pratiques anticoncurrentielles, identifiée comme un risque prégnant.

En parallèle, deux autres changements : la nomination d'une Directrice des contrats Groupe, incluant le pôle de droit privé, s'accompagne d'un mandat de refonte et de renforcement des dispositifs contractuels. Et la création d'une Direction des Affaires Institutionnelles et Partenariats Stratégiques.

Ces évolutions visent à formaliser les responsabilités, à renforcer la lisibilité pour les collaborateurs et à accroître la capacité de prévention des risques, dans un environnement réglementaire exigeant.

DEVOIR DE VIGILANCE ET DROITS HUMAINS : UNE BASE COMMUNE POUR NOTRE GROUPE

Présent dans plus de 25 pays, Saur a renforcé son cadre de vigilance pour prévenir les atteintes graves aux droits humains, à l'environnement et à la santé et sécurité des personnes, y compris au sein de sa chaîne de valeur. Cette approche, alignée sur la loi française du devoir de vigilance, constitue un référentiel commun pour l'ensemble des entités et géographies du Groupe.

Une cartographie des risques consolidée comme base de travail

En 2024 et 2025, Saur a mis à jour sa cartographie des risques en mobilisant une méthodologie robuste : analyse de gravité, probabilité, respect des cadres de référence internationaux (OIT, Pacte Mondial des Nations Unies, etc...), et construite à partir d'entretiens qualitatifs. Ce travail a été harmonisé avec la cartographie des risques majeurs et l'analyse de double matérialité menée dans le cadre de la CSRD, assurant une cohérence stratégique de l'ensemble du dispositif. Les risques prioritaires identifiés* représentent des enjeux communs à toutes les entités, qu'elles que soient les géographies et les réglementations applicables. En anticipant également la future directive européenne CS3D, applicable à Saur à partir de 2028, nous avons choisi d'harmoniser toutes nos pratiques autour de standards et de contrôles renforcés.

Anticiper les risques dans toute la chaîne de valeur

Les risques peuvent également se matérialiser tout au long de la chaîne de valeur. Pour y répondre, le Groupe a mis en place une démarche d'évaluation des fournisseurs. Elle vise à renforcer progressivement la visibilité sur leurs pratiques, notamment en matière d'éthique et de conformité. Cette approche est complétée par les dispositifs existants d'évaluation des tiers, qui pourront intégrer des critères relatifs aux droits humains et aux enjeux environnementaux.

Former pour ancrer une culture de la vigilance partagée

Pour que ce niveau d'exigence devienne un réflexe partagé dans toutes les entités, Saur développe un programme de formation et sensibilisation au respect des droits humains, avec validation des acquis. Cette initiative participe du nouvel indicateur de la Feuille de route RSE 2025-2030 qui fixe l'objectif de 100 % de collaborateurs formés. Au-delà d'atteindre un indicateur, il s'agit surtout de faire du devoir de vigilance un socle culturel commun, dépassant les disparités locales pour instaurer une pratique plus robuste, plus protectrice et plus cohérente au niveau global.



* Par exemple les risques de discriminations et inégalités de traitement, conditions de travail non-conformes ou inadaptées, non-respect de la vie privée et des données personnelles, consommation non maîtrisée des ressources en eau, pollutions de l'eau, des sols et de l'air, et contribution au changement climatique par l'émission de gaz à effet de serre (GES).

UNE GOUVERNANCE RENFORCÉE POUR PILOTER L'EXIGENCE

La création du Comité de vigilance Groupe institutionnalise ce pilotage « par le haut », en mobilisant directement les directions. Placé sous la responsabilité de la Direction RSE, il réunit les directions concernées (RH, Achats, Juridique, HSE, International...) pour assurer un suivi régulier, homogène et documenté des risques et mesures de prévention. Au-delà de la conformité, cette gouvernance permet d'ancrer durablement une culture de vigilance commune, fondée sur l'intégrité, la transparence et l'exemplarité.



TROIS QUESTIONS À...

PAULINE YEMSI,
Responsable du devoir de vigilance, Direction RSE

► Au-delà de la conformité à une obligation réglementaire, qu'est-ce que cette démarche apporte au Groupe ?

Il est essentiel d'appliquer partout le même niveau d'exigence, pour nos collaborateurs, nos partenaires et nos parties prenantes. Car ce dispositif nous engage, mais il nous protège aussi : il renforce notre crédibilité, anticipe les évolutions réglementaires et installe une culture commune fondée sur des valeurs non négociables.

► Comment le devoir de vigilance s'articule-t-il avec les autres démarches de pilotage des risques et de performance extra-financière du Groupe ?

Dès la phase méthodologique, les approches ont été alignées, notamment à travers des entretiens menés de manière coordonnée. Les résultats obtenus présentent une forte convergence, ce qui contribue à renforcer la robustesse des analyses et la lisibilité des priorités identifiées. Le devoir de vigilance ne constitue donc pas un exercice isolé, mais une brique complémentaire des dispositifs existants.

► Comment la formation contribue-t-elle à cette transformation ?

La formation est le socle du dispositif. Car sans appropriation par les équipes, les politiques restent théoriques. En accompagnement de cette politique « Droits Humains et Libertés Fondamentales », le parcours de formation obligatoire avec validation des acquis permet à chacun d'identifier les risques et d'agir en prévention. Lorsque ces réflexes deviennent naturels, la transformation est réelle.

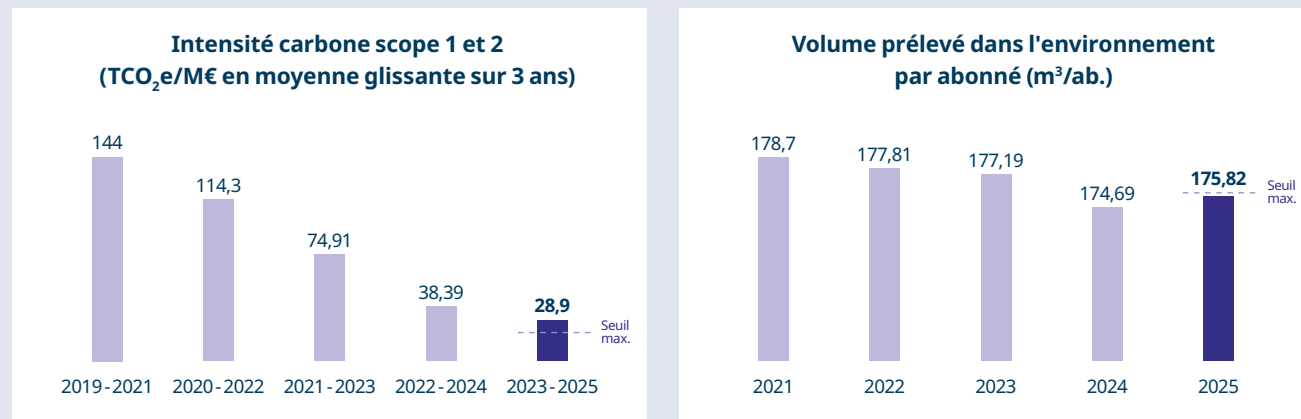
Performance ESG liée au financement du Groupe



Sustainability Linked Bond (SLB)

Lors de l'émission de son premier *Sustainability Linked Bond (SLB)* en 2021, le Groupe a défini trois objectifs ESG relatifs aux enjeux de préservation de l'eau, de réduction de l'intensité carbone et la promotion de la diversité. Un SLB est un financement obligataire dont une partie du coût dépend de l'atteinte des objectifs ESG fixés. Ainsi, le développement durable est inscrit au cœur de la stratégie du Groupe, y compris jusque dans ses intérêts financiers.

Fin 2025, le Groupe poursuit sa progression :



Le Groupe a défini une trajectoire de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de son *Sustainability-Linked Bond* émis en 2021. Depuis, l'intensité carbone a diminué tous les ans. Les émissions directes sont restées stables entre 2024 et 2025, malgré une année marquée par une augmentation des consommations d'énergies (carburants, GNR) du fait des phénomènes météorologiques extrêmes (inondations, tempêtes) nécessitant des interventions terrain plus nombreuses.

Le scope 2 est maintenu à 0 TCO₂e (selon la méthode market-based du GHG Protocol), porté par la stratégie du Groupe de couvrir 100 % de sa consommation d'électricité par des instruments contractuels d'énergies renouvelables (PPA et EAC).

Néanmoins, à l'épreuve de la mise en œuvre de cette trajectoire, certaines hypothèses structurantes se sont révélées insuffisamment adaptées aux réalités opérationnelles et à l'évolution du périmètre du Groupe. Cette situation a conduit à un écart par rapport aux objectifs fixés, entraînant l'activation du mécanisme d'ajustement financier prévu par l'instrument (mécanisme de « step-up » du coupon, impliquant une majoration du taux d'intérêt applicable sur l'obligation).

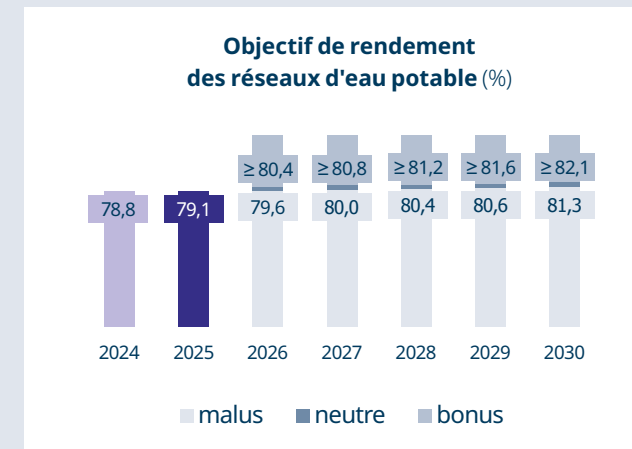
Fort de ce retour d'expérience, le Groupe a engagé une revue approfondie de sa stratégie climat et défini une trajectoire révisée, intégrée dans le RCF, reposant sur des hypothèses actualisées et renforcées et des leviers opérationnels sécurisés.

Concernant le volume d'eau prélevé par abonné, l'objectif annuel est de nouveau atteint. Bien que la France représente 87 % de la balance des volumes d'eau (prélèvements, imports, exports) et des abonnés, la légère hausse entre 2024 et 2025 est principalement influencée par les variations sur le périmètre de l'Espagne, via l'entité Emalsa. Il est à noter que l'indicateur est calculé à périmètre réel, les entrées et sorties de contrats en cours d'année impactant la performance globale.

Sustainability Linked RCF

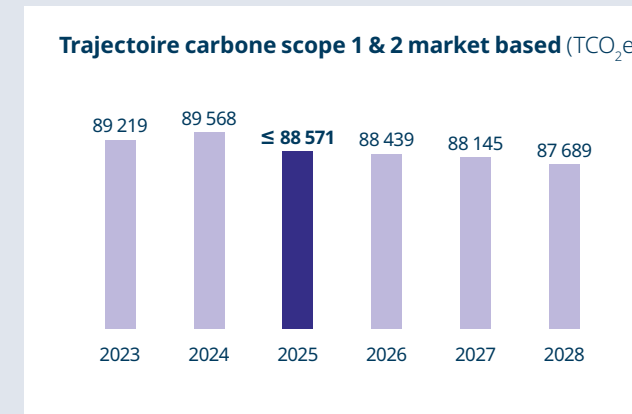
En 2023 puis en 2024, Saur a mis en place un financement sous la forme de *Sustainability Linked RCF (Revolving Credit Facility)* reprenant les indicateurs de durabilité du SLB. Un RCF est une ligne de crédit renouvelable liée à la durabilité. C'est un instrument de financement flexible permettant d'emprunter, rembourser et réemprunter des fonds jusqu'à une limite prédéfinie.

La performance de Saur est évaluée à compter de l'exercice 2025 au regard de l'atteinte d'objectifs ESG déterminés pour trois indicateurs, appelés "*Sustainability Performance Targets (SPT)*" :



Le rendement des réseaux d'eau potable. C'est le rapport entre le volume d'eau consommé par les usagers et le volume d'eau introduit dans le réseau de distribution. Cet indicateur reflète le niveau des pertes d'eau au cours de sa distribution, principalement en raison de fuites, de ruptures ou d'infrastructures défectueuses. Améliorer la performance des réseaux permet de limiter le gaspillage et les prélèvements au milieu naturel. L'objectif visé est en phase avec les plans français et européen sur le sujet, et témoigne de notre ambition compte tenu de notre fort ancrage rural.

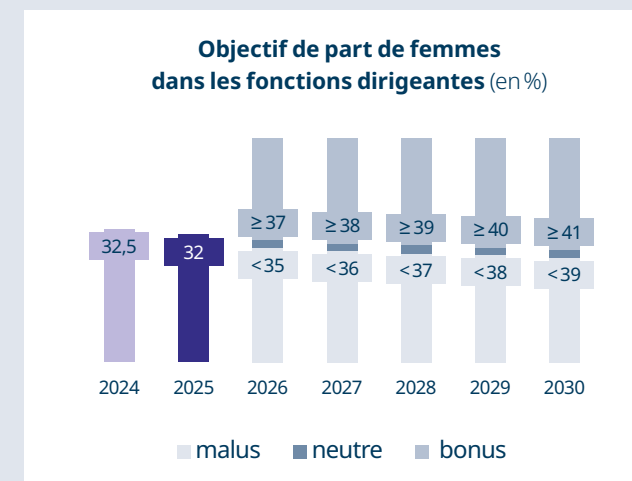
2025	
Tranche de bonification	≥ 79,9 %
Tranche neutre	79,1 - 79,9 %
Tranche de pénalisation	< 79,1 %
Performance observée	79,1 %



La performance climat, basée sur la nouvelle trajectoire carbone 2023-2032, évaluée NZ-3 par Moody's. Si la trajectoire carbone est déterminée à horizon 2032, l'échéance est fixée à 2028 pour le RCF. L'objectif 2025 est atteint.

Un autre indicateur sur le scope 3, plus qualitatif, concernant les principaux fournisseurs de produits de traitement, a également été intégré, dont l'objectif n'est pas atteint cette année.

2025	
Tranche de bonification	88 718
Performance observée	88 571



La part de femmes dans les fonctions dirigeantes (positions N-1, N-2 et N-3 du Président exécutif de Saur). À fin 2025, la performance est en-deçà du seuil minimum de neutralité. Cette évolution s'inscrit dans un contexte contrasté : si la proportion de femmes progresse en France (soit deux tiers des collaborateurs considérées), elle recule au sein de Saur International et de Saur Industries. Ces dynamiques différenciées soulignent la nécessité de poursuivre et d'intensifier le plan d'actions.

2025	
Tranche de bonification	≥ 36 %
Tranche neutre	34 - 36 %
Tranche de pénalisation	< 34 %
Performance observée	32 %