



Production et
distribution
d'eau brute.

Mobilisation
et gestion
durable des
ressources
en eau.

Exploitation et
entretien
des réseaux
publics
concedés ou
affermés.

Conception et
installation
d'équipements
individuels
d'irrigation.

Négoce et
distribution
de matériels
d'irrigation.

Maîtrise
d'ouvrage et
assistance à
maîtrise
d'ouvrage.



Saint-Pierre, le

CHAMBRE REGIONALE DES
COMPTES DE LA REUNION
44, rue Alexis de Villeneuve
97488 SAINT-DENIS CEDEX

N° Réf. Arrivée :

A l'attention de Monsieur le Président

V/Réf. : 23-560

N/Réf. : JH/202301703

Affaire suivie par Jérôme HERRERIAS - Directeur Général Adjoint - Tél. 0262 96 19 20

Objet : Réponse à la notification des observations définitives relatives à la vérification des comptes et au contrôle des comptes et de la gestion de la SAPHIR

Monsieur le Président de la Chambre Régionale des Comptes de la Réunion,

Nous accusons réception et prenons acte des observations définitives relatives à la vérification des comptes et au contrôle des comptes et de la gestion de la société d'aménagement des périmètres irrigués hydroagricoles de l'Ile de La Réunion (SAPHIR) et nous vous en remercions.

Nous vous informons que la SAPHIR mettra en œuvre dans les meilleurs délais 5 des 6 recommandations formulées par votre instance et rappelées ci-après :

- 1. Se mettre en conformité, dès 2024, avec les articles L. 225-37 et L. 225-37-4 du code de commerce, en présentant formellement chaque année à l'assemblée générale actionnaires le rapport sur le gouvernement d'entreprise, et en le complétant par la mention des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social,*
- 2. Assurer de manière rigoureuse ses obligations en matière d'information de ses actionnaires publics et de contrôle de légalité de ses actes résultant des articles L. 1524-1 et 5 (14ème alinéa) du code général des collectivités territoriales,*
- 4. Organiser, d'ici 2024, une fonction achat afin de fiabiliser le recensement de ses achats et mettre en place une véritable harmonisation et un contrôle de ses procédures,*
- 5. Mettre davantage en cohérence sa stratégie commerciale et ses modalités d'actions en lien avec son objet social pour tendre plus directement à une gestion durable et maîtrisée de l'eau par l'ensemble des usagers d'ici la fin 2024, et*

.../...

.../...

6. *Engager, sans délai, et indépendamment des possibles évolutions de statut, des démarches de coopération avec l'ensemble des intercommunalités de l'île afin de se positionner comme l'opérateur unique du département dans le cadre d'une véritable gestion globale et intégrée de l'eau sur le territoire réunionnais conformément à ses statuts.*

S'agissant de la recommandation N°3 « *Étendre, d'ici à 2024, les attributions du comité de rémunération afin qu'il exerce un contrôle sur la politique salariale de la société* », si les modalités de contrôles et de suivi sont à renforcer, nous pensons que cette démarche doit se faire au travers d'un niveau de communication renforcé de la Direction Générale vis-à-vis du Conseil d'Administration de l'entreprise et non au travers du comité de rémunération.

En effet, de façon générale, les comités, comme l'est un comité de rémunération, sont des organes facultatifs non prévus par le Code de commerce qui n'ont pas vocation à connaître des compétences réservées au Conseil d'Administration.

Par ailleurs, le « suivi » et le « contrôle » évoqués par la Chambre sont des prérogatives du Conseil d'Administration (L. 225-35 al 3). Un comité a seulement pour objet d'émettre des avis pour éclairer le Conseil d'Administration dans la prise de décision.

De plus, la fixation de la rémunération du Directeur Général relève exclusivement du Conseil d'Administration (L. 225-35 al 2). Toute décision en ce sens prise par un autre organe serait considérée comme nulle.

Un tel empiètement constituerait, selon notre analyse, une irrégularité au regard du Code de commerce. Une extension supplémentaire des missions du comité de rémunération pourrait avoir pour conséquence de donner au comité un rôle qui ne peut légalement être le sien.

La politique salariale, jugée généreuse par la Chambre, est quant à elle du ressort exclusif de la Direction Générale. Seules les grandes structurations stratégiques de celle-ci peuvent éventuellement faire l'objet d'une soumission au Conseil d'Administration. Elle ne peut être déléguée à un comité qui en suivrait et contrôlerait l'ensemble.

Il est donc proposé à la Chambre que la Direction Générale de la SAPHIR apporte davantage de précisions et d'informations aux administrateurs sur la politique sociale mise en œuvre car il ne nous semble pas possible de recommander, sans plus de précisions, de permettre à un comité de jouer le rôle de suivi ou de contrôle des rémunérations.

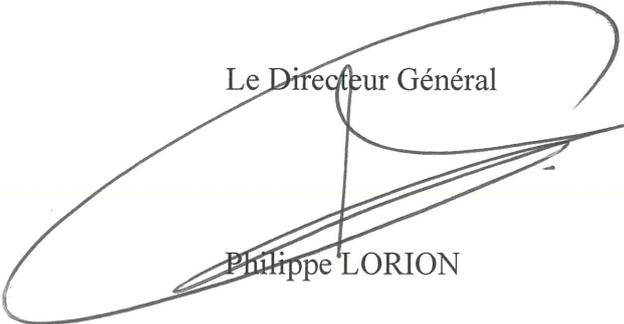
Enfin, nous souhaitons que nos réponses puissent figurer à part sur le site internet de la Chambre Régionale des Comptes et non en annexe du rapport d'observations définitives.

.../...

.../...

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président de la Chambre Régionale des Comptes de la Réunion, nos salutations distinguées.

Le Directeur Général



Philippe LORION

PJ : la réponse SAPHIR à la notification des observations définitives relatives de la CRC

**REPONSE APPOREE PAR LA SAPHIR
AUX OBSERVATIONS DEFINITIVES
RELATIVES A LA VERIFICATION DES COMPTES
ET AU CONTROLE DES COMPTES
ET DE LA GESTION DE LA SOCIETE
PAR LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
EXERCICES 2019 A 2023**

Préambule

En préambule, nous nous félicitons du rapport de la Chambre Régionale des Comptes qui met en exergue la bonne santé financière de notre société et ce, malgré un contexte économique difficile que nous connaissons depuis plusieurs années.

Cette performance n'est bien évidemment pas le fruit du hasard, il est important de rappeler qu'en 2009, la société avait perdu plus de la moitié de ses fonds propres, ce qui avait conduit au déclenchement d'une procédure d'alerte par le Commissaire aux comptes.

Les dépenses de l'entreprise font l'objet d'un suivi rigoureux au quotidien. Notre contrôle de gestion et notre contrôle interne permettent de fiabiliser et de sécuriser l'ensemble des flux financiers et de gestion de l'entreprise. Notre gestion comptable est également opérée avec une rigueur constante et notre politique de recouvrement nous permet de maîtriser nos créances clients tout en ayant le souci permanent d'accompagner au mieux le monde agricole.

Enfin, ce résultat est bien évidemment le fruit d'un travail collectif réalisé par les 115 collaborateurs de la société et ce, depuis des décennies, avec un engagement sans relâche de l'ensemble de nos managers. Portée par notre quadruple certification - ISO 9 001 (Qualité) ; ISO 14 001 (Environnement), ISO 45 001 (Sécurité) et ISO 50 001 (Énergie) - et notre système de management intégré qui en découle, la SAPHIR est ainsi passée d'une situation financière catastrophique il y a 15 ans, à une situation beaucoup plus sécurisée avec des fonds propres qui sont passés de - 1 million d'euros (en 2009) à + 11 millions d'euros (en 2023) et une trésorerie propre confortable. Cette assise financière solide nous permet d'assurer sereinement la croissance de l'entreprise, et ainsi voir l'avenir avec une sérénité maîtrisée, compte tenu d'un contexte géopolitique et économique qui reste sous tension.

Nous souhaitons à présent apporter quelques éléments complémentaires d'appréciation sur certains sujets introduits par la Chambre Régionale des Comptes dans ce rapport.

Sur les rémunérations importantes de la Direction Générale

La Chambre indique que « *Entre 2018 et 2022, le DG a ainsi perçu une rémunération globale moyenne annuelle, certes encore légèrement inférieure à celle de ses prédécesseurs, mais supérieure de 60 % à la moyenne nationale des différentes rémunérations perçues par les dirigeants d'entreprises publiques locales en 2020* ».

Ces éléments de comparaison méritent d'être explicités et précisés.

De notre point de vue, la Chambre ne prend pas en compte des éléments comparables. En effet, la rémunération actuelle du Directeur Général est composée d'une part fixe annuelle certaine, de 125 K€, et d'une part variable, représentant 10% de la rémunération fixe, soit une rémunération maximale totale de 137,5 K€. Or, la composante variable est assujettie à une notion de performance et ne présente aucune garantie dans le temps. Les Directeurs Généraux précédents bénéficiaient d'une rémunération annuelle fixe et certaine, il n'y avait pas de part variable conditionnée à la performance.

De plus, avant le 1^{er} janvier 2017, la SAPHIR ne gérait que les périmètres irrigués du Bras de la Plaine et du Bras de Cilaos pour une superficie totale d'environ 8 000 hectares. En effet, le périmètre de l'Ouest (4 600 ha) et celui de Champ-Borne (1000 ha) n'étaient pas gérés par la SAPHIR.

A l'époque, les effectifs étaient d'environ 80 collaborateurs.

Les rémunérations des deux Directeurs Généraux de l'époque étaient les suivantes :

- ✓ M. X (1990 à 2009) percevait une rémunération fixe de 154 632 €, et
- ✓ M. Y (2009 à 2013) percevait une rémunération fixe de 159 245 €.

Après le 1^{er} janvier 2017, des modifications substantielles des enjeux sont intervenues :

Au niveau du périmètre d'activités :

Depuis le 1^{er} janvier 2017, la SAPHIR gère en effet la totalité des périmètres irrigués départementaux sur le territoire (13 700 ha) soit 40% de plus qu'avant 2017 (8 100 ha). Le nombre de client a fortement évolué passant d'environ 4 600 abonnés à 6 300 après 2017 soit, là encore, une augmentation d'environ 40 %.

Au niveau de la responsabilité du chef d'établissement :

L'effectif de l'entreprise est d'environ 115 collaborateurs soit une augmentation de 43% de plus qu'avant 2017 ; le poids des responsabilités, de tout ordre, est donc très différent. Les activités de la SAPHIR présentent effectivement des risques professionnels et le chef d'établissement a une obligation de résultat sur ce volet. Plus le périmètre d'activités est important, plus l'effectif grandit, et plus les responsabilités augmentent.

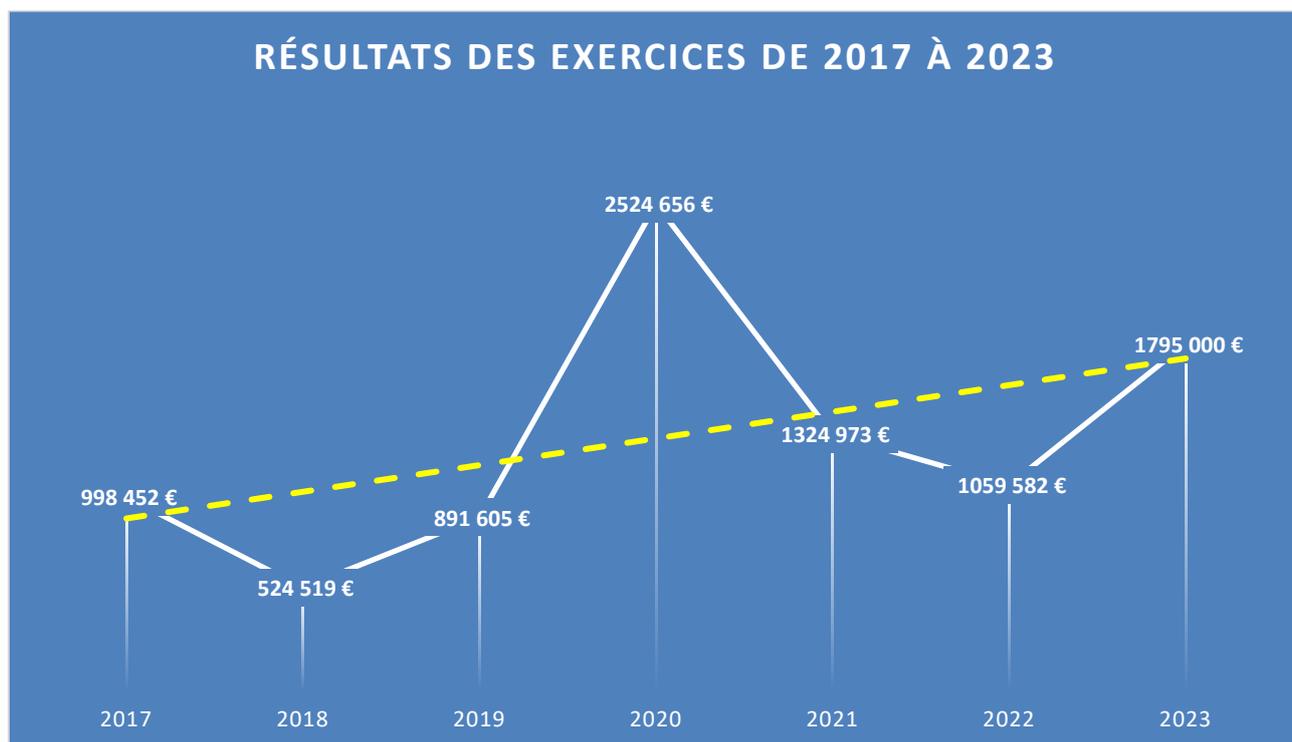
Au niveau managérial :

Le Directeur Général a mis en œuvre toutes les ressources nécessaires pour que notre système de Management Intégré (SMI) s'améliore chaque année. Véritable colonne vertébrale de l'entreprise, notre SMI est un outil puissant de management aux travers des 15 processus qui constituent le cœur de notre fonctionnement.

L'entreprise a su garder ses 4 certifications : ISO 9 001 (Qualité) ; ISO 14 001 (Environnement), ISO 45 001 (Sécurité) et ISO 50 001 (Énergie) et, pour la première fois, le dernier audit de certification n'a révélé aucune non-conformité.

Au niveau de la performance économique et financière :

Le graphique *infra* présente les résultats des exercices sur les 6 dernières années :

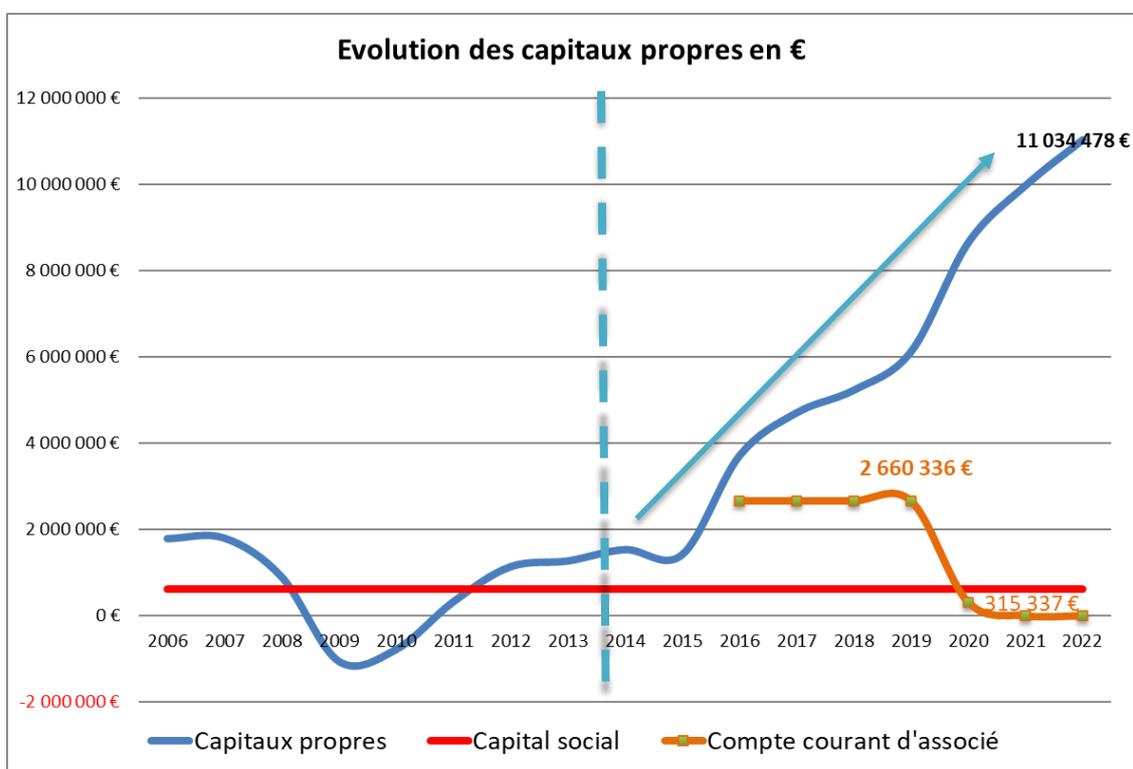


Evolution des résultats des exercices de 2017 à 2023.

Droite de régression linéaire en tirets jaunes.

La performance en termes de résultat est historique puisque ce type de performance n'a jamais été enregistré (et de très loin) dans le passé.

Ces résultats ont permis de multiplier par 2,5 les capitaux propres de l'entreprise en 6 ans et par 6 depuis 2014, année d'arrivée de Philippe LORION, actuel Directeur Général de la SAPHIR.



Par ailleurs, la Chambre mentionne que la rémunération du Directeur Général actuel est supérieure de 60% à la moyenne nationale des différentes rémunérations perçues par les dirigeants d'entreprises publiques locales en 2020. La note citée en renvoi (<https://www.lesepl.fr/wp-content/uploads/2021/04/epl-note-obs-remunerations-2021-04-15-1.pdf>) précise que « *L'étude montre enfin des situations très différenciées selon les cas. Des contrastes se font jour en fonction des caractéristiques de la personne interrogée et de l'entreprise dont elle dépend. Le genre, l'âge, le secteur d'activité, la taille salariale, le chiffre d'affaires, la catégorie d'entreprise et la collectivité actionnaire de référence apparaissent comme des variables discriminantes. La rémunération est notamment plus conséquente à mesure que le champ d'intervention de la société et les responsabilités sont importants (taille salariale, chiffre d'affaires, territoire d'intervention, etc.).*

Elle semble également plus élevée dans les secteurs de l'aménagement, de l'immobilier et de la mobilité. Le croisement des résultats par l'ensemble de ces critères a été réalisé ».

Au regard des éléments précisés dans cette note, il nous apparaît peu objectif d'introduire un élément de comparaison s'agissant de la rémunération du Directeur Général sans prendre un périmètre d'échantillonnage représentatif avec des paramètres similaires. En effet, on ne peut pas raisonnablement comparer la rémunération d'un Directeur Général d'une EPL de 10 salariés avec un CA de 200 K€ et un résultat de 10 K€ et une autre EPL de plus de 100 salariés avec un CA de plus de 15 000 K€ avec des activités complexes et multiples, un résultat de 1 200 K€/an en moyenne sur les six dernières années et ayant sous sa responsabilité la gestion de plusieurs milliards d'euros d'ouvrages hydrauliques stratégiques départementaux.

De plus, s'agissant d'une EPL de La Réunion, on pourrait s'attendre à ce qu'un abattement de 35% de vie chère soit consenti par rapport à l'hexagone à l'instar de ce qui est fait pour la fonction publique (voire plus de 50% dans certaine branche). Cette comparaison ne semble pas intégrer également dans son appréciation, l'expérience accumulée de l'actuel Directeur Général de plus 20 ans dans la gestion d'entreprise et de 10 ans dans la gestion de la SEM.

Sur l'attribution de la part variable du Directeur Général

La Chambre indique que « *La part variable de rémunération du DG lui a été attribuée chaque année sur proposition d'un comité de rémunération, constituée de deux à trois administrateurs. Toutefois, le CA lui a*

attribué chaque année le montant maximum susceptible de lui être versé, sans expliciter les objectifs et indicateurs de performance ou de résultats effectivement atteints, avec, pour certaines années seulement, une mention très générale visant les « objectifs de sa feuille de stratégie ». La chambre rappelle « qu'il incombe au conseil d'administration d'établir préalablement au versement de cette part variable les objectifs et indicateurs de résultats conditionnant son versement et d'en justifier ensuite lors de son attribution chaque année ».

Nous ne partageons pas le fait que le montant maximum de la rémunération variable versé au Directeur Général par le Conseil d'Administration soit opéré sans expliciter les objectifs et indicateurs de performance ou de résultats effectivement atteints.

En effet, chaque année, lors du dernier Conseil d'administration de décembre, le Directeur Général s'engage sur la base d'une feuille de stratégie de l'année n+1 permettant de présenter avec clarté les objectifs stratégiques arrêtés. Ces objectifs sont ensuite déclinés en différentes thématiques. Un bilan de la feuille de stratégie de l'année est systématiquement présenté dans le détail aux administrateurs. A titre d'exemple, la feuille de stratégie 2022 comporte pas moins de 33 objectifs répartis en 5 grandes catégories.

Par ailleurs, le rapport de gestion de l'année, présentant les principaux résultats de l'activité économique et financière de l'entreprise sur l'année écoulée, est un élément fondamental dans l'attribution de la rémunération variable du DG.

C'est sur la base de l'atteinte de ces objectifs et du résultat de l'entreprise sur l'année écoulée ⁽¹⁾ que les administrateurs statuent sur la rémunération variable du Directeur Général.

(1) : pour rappel, le tableau infra présente les résultats des exercices ainsi que l'évolution des capitaux propres sur les 6 dernières années :

Les chiffres principaux en €

Désignation	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	12 102 145 €	12 037 997 €	13 404 742 €	14 130 477 €	14 767 190 €	15 014 512 €
Ventes d'eau (brute + agricole) Sud	6 331 818 €	6 024 698 €	6 637 605 €	6 916 712 €	6 703 848 €	7 081 577 €
Ventes d'eau (brute + agricole) Ouest	2 707 643 €	2 672 448 €	2 926 818 €	3 342 720 €	3 384 296 €	3 218 616 €
Résultat d'exploitation	1 268 598 €	737 255 €	1 265 025 €	1 770 073 €	1 634 417 €	1 570 862 €
Résultat exceptionnel	23 938 €	70 975 €	35 585 €	2 368 092 €	13 497 €	2 728 €
Résultat de l'exercice	998 452 €	524 519 €	891 605 €	2 524 656 €	1 324 973 €	1 059 582 €
Capitaux propres	4 709 143 €	5 233 662 €	6 125 267 €	8 649 923 €	9 974 896 €	11 034 478 €
Vente eau irrigation (m3) SUD	32 333 329	25 061 457	33 590 997	30 982 793	31 485 438	34 061 448
Vente eau brute (m3) SUD	22 374 735	24 340 300	23 925 698	27 261 389	21 768 011	25 639 186
Vente eau irrigation (m3) OUEST	8 532 462	7 543 143	10 472 634	11 498 557	8 858 513	9 492 585
Vente eau brute industrielle et potable (m3) OUEST	6 501 433	6 658 453	6 548 914	7 567 384	8 044 971	7 237 527

La performance en termes de résultat est historique puisque ce type de performance n'a jamais été enregistré (et de très loin) dans le passé. Ces résultats ont permis de multiplier par 2,5 les capitaux propres de l'entreprise en 6 ans. Les administrateurs ont bien entendu intégré cette performance opérationnelle dans leur décision d'accorder tout ou partie de la prime variable du Directeur Général.

Sur l'attribution d'un véhicule de fonction au Président de la SAPHIR

La Chambre indique que « *Par ailleurs, le président du CA, qui a renoncé à percevoir des indemnités de présence à hauteur de **1 500 € par an**, bénéficie d'un véhicule de fonction valorisé à hauteur de 3 240 € par an, soit 17 820 € de janvier 2018 à juin 2023, avantage particulier qui a seulement été autorisé par une délibération du département en date du 20 septembre 2023 pour un montant annuel de 4 200 €* ».

Un des éléments exposés par la Chambre est erroné. En effet, le Président de la SAPHIR, par délibération de la Commission Permanente du Département de La Réunion du 25 août 2021, est autorisé à percevoir une

rémunération maximale, au titre de sa fonction de Président, de 1 500 € net/mois et non 1 500 € net/an comme l'indique la Chambre dans son rapport. (cf. l'extrait de la délibération ci-après) :

Après en avoir délibéré et adopté à l'unanimité des suffrages exprimés ,

DECIDE

ARTICLE 1 : Autorise Monsieur Serge HOAREAU à se porter candidat à la Présidence de la Société d'Aménagement des Périmètres Hydroagricoles de l'Ile de la Réunion (SAPHIR).

ARTICLE 2 : Autorise les élus, représentants du Département au sein de la SAPHIR, à percevoir exclusivement une rémunération, au titre de leur **fonction de Président ou d'administrateur.**

ARTICLE 3 : Fixe le montant maximal net par mois des rémunérations susceptibles d'être perçues au titre de ces fonctions à :

- Pour la fonction de **Président** : un montant maximal de **1500 euros net/mois.**
- Pour la fonction d'**administrateur** : un montant maximal de **500 euros net/mois.**

Certifié exécutoire compte tenu de la réception en Préfecture le 2 septembre 2021 et de l'affichage et/ou publication à l'Hôtel du Département le 2 septembre 2021.

Le 5ème Vice - Président du Conseil Départemental

Rémy LAGOURGUE

Identifiant de l'acte :974-229740014-20210825-lmc121187-DE-1-1

Ce montant équivaut donc à une rémunération potentielle annuelle de 18 000 € net/an et non 1 500 €/an.

Le Président de la SAPHIR a fait le choix de ne pas être rémunéré au titre de sa fonction de Président du Conseil d'Administration. Il bénéficie, en revanche, par délibération de la Commission Permanente du Département de La Réunion du 20 septembre 2023, d'un véhicule de fonction valorisé à hauteur de 270 €/mois soit 3 240 €/an. De fait, le manque à gagner théorique entre le choix de ne pas bénéficier d'une rémunération de 18 000 €/an pour ses fonctions de Président du CA et celui de jouir d'un véhicule de fonction de 3 240 €/an est de 14 760 €/an soit un manque à gagner de 73 800 € sur 5 ans.

Sur les avantages que retirerait la structure de son statut dans le secteur concurrentiel

La Chambre indique dans sa synthèse : « *d'autant que ses modalités d'intervention dans le secteur concurrentiel interrogent compte tenu, notamment, des avantages qu'elle retire de son statut d'opérateur privilégié économique du Département* ».

Nous ne comprenons pas de quels avantages la SAPHIR pourraient bénéficier sur les activités concurrentielles qu'elle exerce, à savoir la vente et l'installation de matériel d'irrigation, du fait d'être l'opérateur économique privilégié du Département ?

En effet, la SAPHIR assure, pour le compte du Département, la gestion des périmètres irrigués et est rémunérée pour cette prestation par le produit de la vente d'eau à ses clients. Aucune subvention n'est versée par le Département à la SAPHIR pour le périmètre Sud. Il existe une seule subvention sur le périmètre Ouest (le Département prend en charge une partie des frais d'électricité) permettant de compenser financièrement le déséquilibre économique structurel de ce périmètre lié à une facturation énergétique extrêmement élevée et en constante augmentation. En effet, l'obligation d'activer les chaînes de refoulement très énergivores, pour assurer la livraison d'eau sur ce périmètre, explique cet accompagnement financier du Département. De plus, malgré ce contexte d'inflation des coûts d'électricité, la SAPHIR a été à l'initiative d'un avenant au contrat de DSP Ouest revoyant les modalités de calcul à la baisse de cette subvention (*avenant N°5 à la DSP Ouest article 3*).

Par ailleurs, nous ne jouissons pas d'une totale liberté sur la politique d'indexation des tarifs de l'eau. En effet, les tarifs de l'eau ont été fixés, au départ des contrats et ceux-ci sont soumis annuellement à l'application d'une indexation. Les modalités d'application de l'indexation tarifaire annuelle sont soumises à deux principes de mise en application, tels que définis à l'article 4 pour le SUD et 5 pour l'Ouest des avenants 4 :

ARTICLE 4 – MODIFICATIONS DES MODALITES D'INDEXATION ANNUELLE DES TARIFS DE BASE DE VENTE D'EAU DU CONTRAT.

Le dernier alinéa de l'article 8 de l'avenant N°2 est modifié comme suit :

« L'application de cette indexation annuelle sera soumise au seul avis du Conseil d'Administration du Délégué pour l'ensemble des tarifs de base, à l'exception du tarif défini à l'article 50.1 du contrat relatif à la vente d'eau brute destinée aux usages agricoles professionnels, pour lequel l'avis du Conseil d'Administration du Délégué sera également soumis à l'approbation de la Collectivité qui informera le Délégué par écrit de sa décision ».

Il y a donc :

- ✓ Une application totale ou partielle de l'indexation tarifaire sur le prix de l'eau brute, du ressort du Conseil d'Administration de la SAPHIR, et
- ✓ Une application totale ou partielle de l'indexation tarifaire sur le prix de l'eau agricole professionnelle nécessitant une approbation préalable de la collectivité départementale.

Ces modalités d'application des indexations tarifaires ont conduit bien souvent à des augmentations annuelles du tarif de l'eau en deçà des possibilités d'indexation prévues au contrat.

Nous tenons également à préciser, qu'hormis l'application contractuelle de cette indexation, simple traduction d'une évolution des coûts des matières premières et autres paramètres, la SAPHIR n'a, depuis le début des contrats, jamais engagé une augmentation stricto sensu du prix de l'eau.

De plus, la SAPHIR assure pour le compte de la collectivité des prestations d'ingénierie, essentiellement des conduites d'opérations hydrauliques et énergétiques. Pour cela, elle bénéficie d'une rémunération, au travers des contrats d'ingénierie propres à chaque opération. Les contrats passés avec la collectivité en « *in house* » font l'objet de négociations sur le plan financier, avec très souvent un niveau qualitatif et quantitatif de prestations qui va bien au-delà des obligations contractuelles.

Par ailleurs, l'entreprise a amorcé, depuis quelques années, une volonté de diversification de ses donneurs d'ordre notamment au travers des intercommunalités actionnaires de la SEM.

Sur l'insuffisance de suivi de gestion

La Chambre mentionne dans le titre 2 « *des ressources financières dépendantes de la commande départementale sans suivi de gestion suffisant* ».

Nous trouvons ce constat sévère. En effet, la SAPHIR entretient depuis des décennies une relation de confiance avec la collectivité départementale basée sur la transmission de documents de gestion, de documents financiers et bien entendu technique d'une part, et sur des échanges fréquents à tous les différents niveaux dans l'entreprise d'autre part.

De façon pragmatique :

Le rapport annuel du délégataire (RAD) :

Le RAD fournit chaque année à la collectivité départementale contient un nombre important de résultats par rapport aux objectifs de suivi de gestion qui ont été contractualisés.

Les RAD (Rapport Annuel du Délégué) comportent en effet :

- ✓ Des indicateurs techniques,
- ✓ Des informations relatives à l'exploitation,
- ✓ Un bilan des travaux réalisés,
- ✓ La situation du personnel et des biens/moyens du service,
- ✓ Des informations et indicateurs relatifs aux abonnés,
- ✓ Des indicateurs de performance, et
- ✓ Des indicateurs financiers.

Les réunions mensuelles de suivi budgétaire et financier :

Par ailleurs, de multiples réunions de suivi mensuel ont lieu avec la collectivité départementale pour permettre à cette dernière d'avoir un suivi en continu de la bonne gestion de la SEM SAPHIR tous volets confondus :

- ✓ Gestion et exploitation des périmètres irrigués (Réunions mensuelles entre le Département et le Directeur Technique),
- ✓ Missions d'ingénierie pour le compte du Département (Réunions mensuelles entre le Département et le Directeur de l'Ingénierie et de l'Aménagement), et
- ✓ Dossiers stratégiques (Réunions mensuelles entre le Département et la Direction Générale de l'entreprise).

En parallèle, le Directeur Général de la SAPHIR rencontre mensuellement le Président de la SAPHIR (premier vice-Président de la collectivité Départementale) pour passer en revue les grands sujets de l'entreprise.

Le suivi financier, budgétaire et comptable :

D'un point de vue du suivi budgétaire, le contrôleur de gestion mène deux revues budgétaires mensuelles avec la Direction Technique et avec la Direction des Services Supports afin de suivre les budgets en continu.

Une réunion mensuelle a également lieu entre le contrôleur de gestion et la Direction Générale pour avoir un état mensuel des budgets et pour suivre les engagements.

La SAPHIR réalise également deux clôtures des comptes : (1) une clôture annuelle et (2) une clôture intermédiaire qui permet d'opérer un ajustement de la prévision budgétaire sur le deuxième semestre de l'année, visant à actualiser les prévisions d'atterrissage de l'exercice en cours. Ces éléments sont systématiquement présentés au Conseil d'Administration. Cette présentation est réalisée généralement durant le 3^{ème} Conseil d'Administration de l'année.

Enfin, la prévision budgétaire de l'année N+1 est présentée aux administrateurs pour validation au dernier Conseil d'Administration de l'année N.

Au moment de chaque avenant modificatif des contrats de DSP, le Contrôle de Gestion affine le compte d'exploitation prévisionnel des deux DSP. Ces éléments sont présentés en Conseil d'Administration en présence des représentants de la collectivité départementale.

Sur la politique salariale et sociale généreuse

La Chambre indique que « *la politique salariale et sociale de l'entreprise est généreuse* » voire très généreuse.

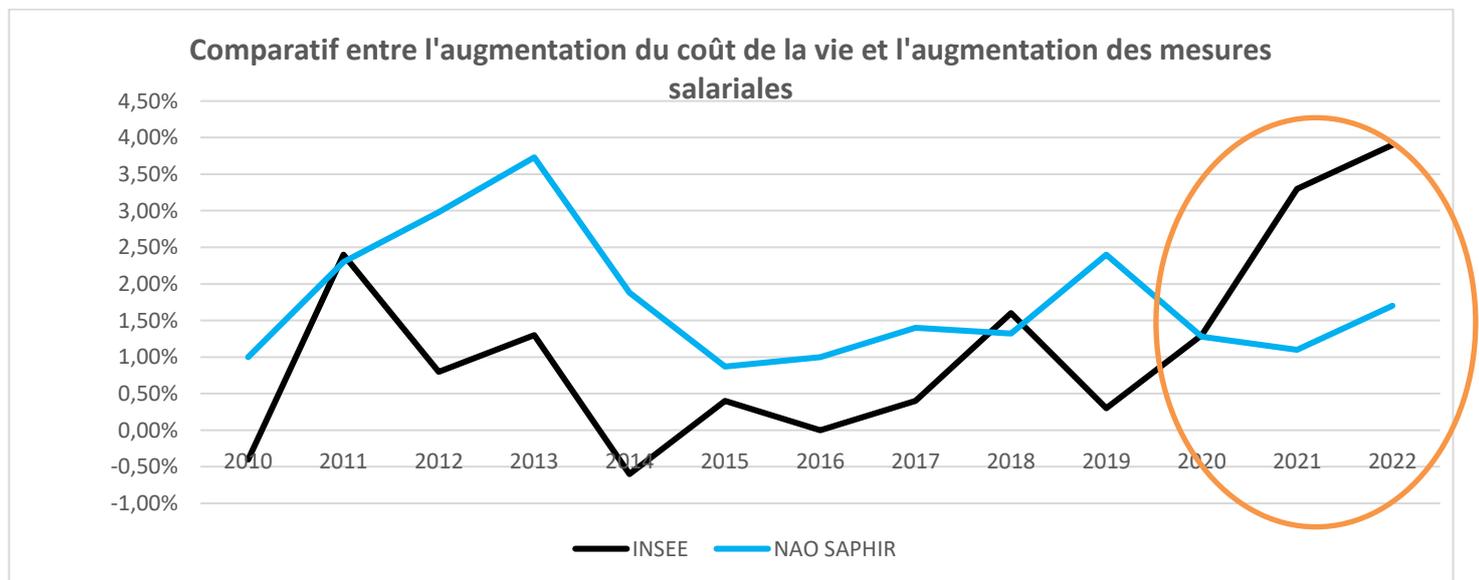
Il est important de rappeler que la politique salariale de la SAPHIR est la résultante d'un historique s'appuyant sur plus de 50 ans de négociations salariales et d'accords d'entreprise. Ce constat explique le niveau de rémunération et d'avantages que nous pouvons aujourd'hui constater. Il s'agit bien d'un « héritage » que la gouvernance actuelle tente de corriger.

En effet, depuis 2014, la gouvernance actuelle freine, au travers des récentes NAO, cette évolution. Le Directeur Général rappelle systématiquement aux partenaires sociaux en préambule de chaque réunion d'ouverture les enjeux d'une augmentation continue de la masse salariale. Les principaux acquis sociaux sont alors toujours rappelés ainsi que les principales données financières et comptables. Le Directeur Général précise régulièrement qu'il est préférable de préserver ce qui est acquis plutôt que de tenter d'obtenir de nouveaux avantages qui seraient de nature à amener à terme l'entreprise dans une situation de fragilité. Des éléments de compensation sont depuis deux ans intégrés au NAO comme par exemple : le constat d'un absentéisme pénalisant pour l'entreprise, amenant la mise en œuvre d'actions correctives, voire l'instauration fléchée d'une journée de carence. Le Directeur Général demande aux instances syndicales à chaque négociation de faire preuve de raison. L'exercice est d'autant plus délicat que l'entreprise dégage chaque année un résultat positif.

La donnée de référence pour mener les NAO est l'évolution du pouvoir d'achat et l'augmentation de l'inflation. Le tableau suivant présente un comparatif entre l'évolution des indices INSEE reflétant le coût de la vie et le pourcentage des NAO annuelles :

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INSEE	-0,40%	2,40%	0,80%	1,30%	-0,60%	0,40%	0%	0,40%	1,60%	0,30%	1,30%	3,30%	3,90%
NAO SAPHIR	1,00%	2,30%	2,98%	3,73%	1,88%	0,87%	1,00%	1,40%	1,32%	2,40%	1,28%	1,10%	1,70%

Reprises sous forme graphique, ces données confirment qu'à partir de 2014 (prise de mandat du Directeur Général en poste), l'écart entre les NAO et l'indice INSEE diminue significativement. On voit ensuite « un effet ciseau » (cercle orange) à partir de 2020 où les NAO sont inférieures au coût de la vie.



Par ailleurs, la Direction Générale a engagé un travail de fond, depuis plusieurs années sur les disparités héritées au sein des différentes catégories socio-professionnelles, et ce, dans un souci d'harmonisation des rémunérations et d'égalité homme/femme.

S'agissant de la recommandation N°4 de la Chambre à savoir « Étendre, d'ici à 2024, les attributions du comité de rémunération afin qu'il exerce un contrôle sur la politique salariale de la société », si les modalités de contrôles et de suivi sont à renforcer, nous pensons que cette démarche doit se faire au travers d'un niveau

de communication renforcé de la Direction Générale vis-à-vis du Conseil d'Administration de l'entreprise et non au travers du comité de rémunération.

En effet, de façon générale, les comités, comme l'est un comité de rémunération, sont des organes facultatifs non prévus par le Code de commerce qui n'ont pas vocation à connaître des compétences réservées au Conseil d'Administration.

Par ailleurs, le « suivi » et le « contrôle » évoqués par la Chambre sont des prérogatives du Conseil d'Administration (L. 225-35 al 3). Un comité a seulement pour objet d'émettre des avis pour éclairer le Conseil d'Administration dans la prise de décision.

De plus, la fixation de la rémunération du Directeur Général relève exclusivement du Conseil (L. 225-35 al 2). Toute décision en ce sens prise par un autre organe serait considérée comme nulle.

Un tel empiètement constituerait, selon notre analyse, une irrégularité au regard du Code de commerce. Une extension supplémentaire des missions du comité de rémunération pourrait avoir pour conséquence de donner au comité un rôle qui ne peut légalement être le sien.

La politique salariale, jugée généreuse par la Chambre, est quant à elle du ressort exclusif de la Direction Générale. Seules les grandes structurations stratégiques de celle-ci peuvent éventuellement faire l'objet d'une soumission au Conseil d'Administration. Elle ne peut être déléguée à un comité qui en suivrait et contrôlerait l'ensemble.

Il est donc proposé à la Chambre que la Direction Générale de la SAPHIR apporte davantage de précisions et d'informations aux administrateurs sur la politique sociale mise en œuvre car il ne nous semble pas possible de recommander, sans plus de précisions, de permettre à un comité de jouer le rôle de suivi ou de contrôle des rémunérations.

Sur la fonction achat à organiser pour mieux se conformer aux règles de la Commande Publique

Nous partageons pleinement le constat de la Chambre Régionale des Comptes. En effet, depuis le mois d'octobre 2020, la SAPHIR avait déjà identifié cet axe d'amélioration dans le cadre de l'analyse des risques menée au sein du processus S7 « *Optimisation de la gestion des flux financiers, administratifs et comptables* » de notre SMI (Système de Management Intégré).

Un plan d'actions a été mis en œuvre au sein de ce même processus pour lever cette faiblesse. A ce stade, le travail a porté sur l'analyse de la totalité des achats de la structure sur 2022 afin d'identifier les catégories de biens ou de service homogènes. Ces catégories sont identifiées en typologies principales et secondaires, elles seront déployées sur les outils de gestion des achats dès 2024 afin d'obtenir une valorisation des besoins pour chaque catégorie et ainsi définir les marchés à lancer en fonction des règles de la commande publique.

Par ailleurs, une réflexion est en cours pour doter l'entreprise, courant 2024, d'un service dédié au suivi et à la gestion des achats de l'entreprise.

Sur la modification des contrats souvent en faveur de la société

Nous ne partageons pas le constat fait par la Chambre. Les différents avenants, quel que soit le contrat, ont toujours été mis en œuvre pour mettre à jour les dispositions contractuelles des délégations de service public, au gré de l'évolution structurelle des périmètres (intégration de nouveaux ouvrages par exemple) ou au regard d'éléments de contexte (nécessiter de créer un prix nouveau au BPU, augmentation des dotations de renouvellement).

Les contrats ne sont pas modifiés en faveur de la société.

Deux exemples attestent, de façon factuelle, ce constat. L'avenant N°5 au contrat DSP de l'Ouest acte :

- ✓ Une baisse du taux de prise en charge par la collectivité du coût des consommations en heure pleine de 10 %. (Cf. extrait avenant N°5 article 3 infra) :

ARTICLE 3 – REMBOURSEMENT DE LA FACTURE ENERGETIQUE

Le taux de prise en charge par la collectivité, visé à l'article 58 du contrat de DSP, concernant le coût des consommations électriques des stations de pompage en heure pleine, est abaissé

Avenant N°5 – contrat DSP Ouest 16B288 Page 4/6

de 10%. Il est donc ramené de 70% à 60 %, et ce à compter du 1^{er} janvier 2023 jusqu'à échéance du contrat.

- ✓ Une augmentation de la dotation annuelle de renouvellement de 200 K€/an.

ARTICLE 2 – AUGMENTATION DE LA DOTATION DE RENOUVELLEMENT

Le montant de la dotation annuelle de renouvellement visée à l'article 73.1 du contrat de DSP est augmenté de 200 000 € HT/an. Il est donc porté de 300 000 € HT/an à 500 000 € HT/an.

Sur le fait que la SAPHIR soit un opérateur en retrait sur les enjeux de gestion durable de l'eau

La Chambre indique à plusieurs endroits dans le rapport que la SAPHIR ne met pas en œuvre une gestion durable de l'eau. Cette vision semble se positionner en contradiction avec les données factuelles.

En effet, il nous paraît utile de rappeler les actions concrètes que nous mettons en œuvre quotidiennement pour exploiter, de façon durable et respectueuse, les ressources « eau » que nous exploitons, qu'elles soient superficielles ou souterraines.

Surveillance de la qualité d'eau des ressources superficielles

Les eaux superficielles sont vulnérables et les risques les plus importants sont liés aux changements de régime du cours d'eau provoqués par les précipitations et/ou à la présence accidentelle ou non de produits toxiques ou indésirables dans l'eau. Les changements de régime d'écoulement sont suivis au travers de deux paramètres :

- ✓ La turbidité, et
- ✓ Le débit capté.

Suivi de la turbidité

La SAPHIR suit le paramètre « turbidité » depuis de nombreuses années.

Ces différents équipements sont reliés au superviseur d'exploitation TOPKAPI qui permet le déclenchement d'alarmes, en temps réel, en cas de dépassement d'un seuil défini de turbidité.

- ♦ Sur le périmètre Sud Captage du Bras de la Plaine :

Quatre turbidimètres installés au niveau de l'ouvrage de prise, permettent de mesurer, en continu, la turbidité de l'eau captée. Ces instruments installés dans les ouvrages d'entonnement (2 analyses par chenal de tranquillisation) mesurent la turbidité de l'eau déviée avant le départ en galerie. La mise en œuvre de quatre appareils « en parallèle » a été décidée afin de valider la mesure (par recoupement) et garantir ainsi la sécurité et la fiabilité de l'information.

Ces équipements ont également été complétés par un cinquième turbidimètre, en octobre 2019, installé à l'aval immédiat de la grille latérale de prise du captage de manière à permettre le suivi de l'évolution de la qualité de l'eau de la rivière (phases de crue et de décrue).

Un dernier appareil installé en novembre 2023 en sortie de la galerie au niveau du réservoir de Dassy permet de suivre, en continu, la qualité de l'eau qui va être stockée dans le réservoir. Cette surveillance est essentielle notamment pour la distribution d'eau aux communes en vue de sa potabilisation.

Un turbidimètre est positionné, en amont de la station de pré-traitement de Dassy, et le nouveau réservoir de Dassy en est également équipé, au niveau du canal d'amenée.

Pour pallier la dégradation de la qualité d'eau sur le Bras de la Plaine, le Département a mis en œuvre une station de prétraitement, en février 2022.

Celle-ci est composée de deux étages de filtrations :

- 1^{er} étage : 5 filtres appelés MEGA-EBS avec un pouvoir de filtration de 25/80 µm,
- 2^{ème} étage : 4 files de 6 filtres appelés AMF avec un pouvoir de filtration de 7 µm.

Cette station de prétraitement permet donc d'abattre la turbidité résiduelle de la rivière et ainsi maintenir le prélèvement jusqu'à une concentration inférieure ou égale à 60 NTU, tout en préservant une qualité de l'eau distribuée inférieure à 10 NTU, depuis des réservoirs de tête.

◆ Sur le périmètre Sud Captage du Bras de Cilaos :

Trois turbidimètres, installés au niveau de l'ouvrage de prise du Bras de Cilaos, permettent de mesurer en continu la turbidité de l'eau captée. Ces instruments installés au niveau du dégraisseur, mesurent la turbidité de l'eau déviée avant le départ en galerie. Comme sur le Bras de la Plaine, la mise en œuvre de trois appareils "en parallèle" permet de garantir la sécurité et la fiabilité de l'information.

A l'identique du réservoir de Dassy sur le Bras de la Plaine, un dernier appareil, installé depuis novembre 2013, en sortie de la galerie au niveau du réservoir de Gol les Hauts sur le périmètre du Bras de Cilaos permet de suivre, en continu, la qualité de l'eau qui va être stockée dans ce réservoir. Cette surveillance est essentielle notamment pour la distribution d'eau aux communes en vue de sa potabilisation.

◆ Sur le périmètre Ouest Captages de Mafate et de Salazie :

Dans l'Ouest, les prises de la Rivière des Galets, du Bras de Sainte-Suzanne, de Rivière Fleur Jaunes et ainsi que le PK7.8 (galerie Mafate) sont chacun équipés d'un turbidimètre.

Sécurisation des mesures et fiabilité des décisions :

Afin de sécuriser le suivi et fiabiliser les données servant à la prise de décision, c'est le principe de redondance/confirmation qui a été retenu. C'est donc l'analyse des données des différents appareils installés sur les différentes prises d'eau qui permet de déclencher ou non l'isolement des captages.

En cas de forte discordance dans les mesures, c'est le principe de précaution qui est retenu avec une fermeture préventive des ouvrages, avant intervention sur le terrain pour confirmation.

Suivi de la présence accidentelle de produits toxiques ou indésirables

A titre liminaire, il est important de rappeler que la présence de produits toxiques ou indésirables dans l'eau superficielle peut avoir deux origines :

- ✓ Une pollution diffuse qui peut être mesurée par le suivi réglementaire de la qualité des eaux (ARS) car elle est lente dans sa progression,
- ✓ Une pollution ponctuelle liée à un déversement accidentel de produit dans le cours d'eau et qui se traduit par un pic de pollution.

Equipements actuels :

Des détecteurs d'hydrocarbures OILSPY sont installés dans les dessableurs des captages d'eau du Bras de la Plaine et du Bras de Cilaos, afin de détecter la présence d'hydrocarbures en surface de l'eau.

En cas de détection d'un problème, l'information est transmise 24h/24h au service Exploitation par l'intermédiaire de la télégestion qui applique les mesures conservatoires nécessaires.

Sur l'ILO, l'arrêté préfectoral N°2 – 3685 du 14 octobre 2002 impose la mise en place de systèmes de surveillance continue, de manière à n'utiliser, pour la production d'eau potable, que des eaux qui soient conformes aux exigences de qualité de niveau A2. Dans ce cadre, des travaux de mise en œuvre d'instrumentation des prises d'eau de Salazie pour l'analyse de paramètres de la qualité d'eau des rivières du Mât et de Fleurs Jaunes ont été réalisés en 2019.

L'instrumentation précisée ci-dessous a été installée, depuis août 2019 :

- ✓ Un détecteur UV placé au niveau de chacune des quatre prises d'eau brute,
- ✓ Un préleveur automatique d'échantillons d'eau placé au niveau de chacune des quatre prises d'eau brute,
- ✓ Un détecteur d'hydrocarbures placé au niveau de chacune des deux prises d'eau brute sur Salazie.
- ✓ Un détecteur UV placé en amont du réservoir du site de Mon Repos, et
- ✓ Un pH-mètre placé sur le site de Mon Repos.

Perspectives d'évolution :

Les arrêtés N° 2014-4099/SG/DRCTCV du 01 août 2014 (Captage du Bras de la Plaine) et N° 2014-4100/SG/DRCTCV du 01 août 2014 (captage du Petit Bras et du Grand bras de Cilaos) relatifs à l'instauration des périmètres de protection autour des captages précisent les paramètres à mesurer en continu au niveau de la prise d'eau.

Des appareils de mesure et d'enregistrement en continu, prochainement installés (action Maître d'Ouvrage), seront chargés de mesurer :

- ✓ Le débit instantané,
- ✓ La turbidité,
- ✓ La matière organique, et
- ✓ Les nitrates.

et de détecter les hydrocarbures.

Surveillance de la qualité d'eau des ressources souterraines

Les ressources souterraines ne sont généralement mobilisées que pour venir renforcer ou remplacer partiellement la ressource superficielle lorsque cette dernière présente un problème quantitatif (étiage) ou un problème qualitatif (dégradation de la qualité de l'eau lors de crues).

D'une manière générale, les eaux souterraines sont protégées par le milieu naturel.

Les risques les plus importants correspondent à une contamination de la ressource par des produits phytosanitaires (pesticides, herbicides, etc.) ou des nitrates après infiltration dans le sol, ou à la remontée d'une eau « saumâtre » voire plus directement, du biseau salé.

Cette « vulnérabilité » est bien évidemment variable selon les sites et en relation directe avec la localisation géographique des ouvrages, le type d'aquifère, les caractéristiques géologiques du secteur ainsi que le mode d'exploitation mis en œuvre.

Généralement, la dégradation de la qualité de l'eau par des infiltrations dans le sol est lente et progressive. Le suivi réglementaire de la qualité des eaux effectué par les services de l'ARS permet de détecter ce type de pollution.

Ce type d'évolution lente ne se retrouve pas forcément, dans le cas de la salinisation d'une nappe, qui peut se mettre en place, de façon rapide, notamment pour les aquifères à proximité de l'océan. C'est pour cette raison qu'un suivi en continu de la conductivité est assuré au niveau de chaque ouvrage de production d'eau souterraine. Le mode opératoire « mo-r1-23 suivi de la conductivité des ressources souterraines exploitées » issu de notre SMI et rattaché au processus R1 « *Exploitation des réseaux et des ouvrages* », précise les modalités du suivi de la conductivité des différentes ressources souterraines exploitées ainsi que les moyens de communication à mettre en œuvre en cas de dépassement des seuils fixés.

Les ouvrages concernés par ce suivi sont :

◆ Sur le périmètre du Bras de la Plaine :

- ✓ Les trois forages situés sur la nappe de base de Pierrefonds (Saint-Etienne Amont, Saint-Etienne Aval et Pierrefonds Aval), et
- ✓ Les trois forages situés sur la nappe d'accompagnement de la rivière des Remparts.

◆ Sur le périmètre du Bras de Cilaos :

- ✓ Les trois forages situés sur la nappe Coco à Saint-Louis (Coco 1, Coco 2 et Palissade).
- ✓ Les quatre puits situés sur la nappe du Gol à Saint-Louis (Puits A, Puits B, Puits C et Puits des Ecumes), et
- ✓ Le forage situé au niveau de la Pointe des Châteaux à Saint-Leu (Fond Petit Louis).

Concernant les forages Delbon, il a été constaté que lors des crues importantes de la rivière des Remparts, la qualité de l'eau des ouvrages Delbon 2 et Delbon 3 peut être dégradée en raison d'une élévation de la turbidité. Le forage Delbon 1 (ouvrage le plus ancien) semble moins affecté par ce phénomène.

Les 3 forages de Delbon sont désormais équipés d'une mesure en continu de ce paramètre depuis juin 2019.

Qualité d'eau distribuée à partir des réservoirs de tête

La distribution de l'eau est assurée à partir de réservoirs de tête avec des volumes de grosses capacités :

- Dassy : 30 000 m³
- Gol les Hauts : 20 000 m³
- Mon Repos : 50 000 m³

Ces volumes de stockage conséquents permettent de maintenir une bonne qualité d'eau de la distribution quand les captages sont isolés, en cas de variations de la qualité d'eau en rivière.

Interconnexion

Le réseau de distribution est totalement interconnecté :

- Interconnexion Bras de la Plaine ↔ Bras de Cilaos
- Interconnexion Bras de Cilaos ↔ Périmètre Ouest

Les interconnexions entre les périmètres Sud et Ouest permettent de satisfaire les besoins en eau en cas de diminution d'une ressource superficielle ou de sa dégradation.

Cela permet de soulager/retarder la mobilisation des ressources souterraines, notamment lors de la saison d'étiage.

Les nappes phréatiques sont ainsi mieux préservées et utilisées uniquement si un manque de la ressource superficielle est avéré.

Les Eaux d'infiltration des galeries amenées

L'eau captée depuis les prises de Mafate et de Salazie est acheminée jusqu'aux réservoirs de tête de Mon Repos par des galeries d'amenée (30 km).

Ces galeries permettent également de collecter des eaux d'infiltration contenues dans le massif et de très bonne qualité.

Environ 500 l/s soit 1 800 m³/h permettent de compléter notre dispositif de gestion globale de l'eau et de renforcer la qualité d'eau distribuée. En premier lieu, sur le périmètre Ouest mais par l'intermédiaire des Interconnexions sur l'ensemble des périmètres affermés.

Surveillance de la qualité d'eau distribuée

En complément des nombreux capteurs placés sur les différentes ressources superficielles et souterraines qui permettent la surveillance en continu, un programme de contrôle sanitaire est assuré par l'ARS.

Les mesures sur la qualité de l'eau des différentes ressources rattachées aux périmètres Sud et Ouest sont réalisées par le laboratoire MICROLAB (laboratoire certifié).

La qualité des eaux est contrôlée selon un programme annuel défini par la réglementation sanitaire en vigueur. Tous les frais d'analyse et de prélèvements sont pris en charge par la SAPHIR.

Le programme d'analyse de chaque ressource peut être adapté afin de renforcer la surveillance de l'évolution de certains paramètres spécifiques.

Exemple :

- Forage Fond Petit Louis : Paramètres Chlorure et Conductivité,
- Forages Coco : Paramètre Nitrate.

Suivi des débits réservés sur les ressources superficielles

La SAPHIR suit ce paramètre depuis plusieurs années, au niveau des différentes prises d'eau superficielle. Le débit réservé est mesuré en continu sur tous les ouvrages de prises, soit par mesure de niveau ou soit par débitmètre électromagnétique, par exemple, sur la prise du Petit Bras de Cilaos.

- ◆ Pour le périmètre du Bras de la Plaine :

L'arrêté N° 2017-75 du 17 janvier 2017 impose de restituer un débit de 360 l/s

- ◆ Pour le périmètre du Bras de Cilaos :

L'arrêté N°08-2262/SG/DRCTCV du 03 septembre 2008 impose de restituer un débit de 160 l/s pour le Grand Bras et un débit de 30 l/s pour le Petit Bras pendant la période d'étiage et un débit maximum pendant le reste du temps.

- ◆ Pour le périmètre Irrigué du Littoral Ouest :

L'arrêté N°1717 du 13 Juillet 1999 impose de restituer des débits minimums sur chaque ouvrage de prise :

- Pour la prise de la Rivière des Galets : 200 l/s
- Pour la prise Bras Sainte-Suzanne : 100 l/s
- Pour la prise Rivière du Mât : 430 l/s
- Pour la prise Fleurs Jaune : 320 l/s

Ces données sont enregistrées en continu au niveau du superviseur TOPKAPI et cas de non-respect du seuil des débits réservés, une alarme est déclenchée.

Indicateurs de suivi

Le rendement

Le rendement est un des principaux paramètres permettant d'évaluer l'état du réseau. Pour calculer le rendement de réseau, les données brutes mesurées en production et en distribution (volumes facturés) sont prises en compte. Le SDAGE prévoit un rendement minimum des réseaux de 75%.

Rendement SUD

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Distribution (M m ³)	69,43	60,88	72,53	68,08	69,44	72,24
Facturation (M m ³)	54,21	49,09	57,56	58,24	56,33	59,70
Rendement	78%	81%	79%	86%	81%	83%

Rendement ILO

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Distribution (M m ³)	18,09	17,44	21,22	22,74	20,11	20,19
Facturation (M m ³)	15,00	14,20	17,04	19,07	17,10	16,73
Rendement	83%	81%	80%	84%	85%	83%

Le Nettoyage des réservoirs

Chaque réservoir est nettoyé, a minima, une fois par an pour maintenir et assurer une bonne qualité de l'eau distribuée.

Vérification des passes à poissons

Les passes à poissons sont vérifiées, à chaque intervention, sur les différentes prises et nettoyées autant que nécessaire afin de permettre aux espèces de pouvoir franchir les ouvrages.

Nettoyage hebdomadaire des crépines principales

Les crépines, qui se situent dans les chambres de vannes en tête d'antennes, sont nettoyées à fréquence hebdomadaire.

Télesurveillance

La SAPHIR assure une surveillance permanente de la qualité de l'eau (tournées d'exploitation) et travaille à l'amélioration de cette dernière. Des systèmes d'alarmes reliés en temps réel à la télesurveillance permettent d'être tenu informé d'intrusions sur des ouvrages ou unités de production.

Continuité de service

Afin de garantir la continuité de service, la SAPHIR dispose d'un service d'astreintes. Ce service est actif 365 jours par an, durant les heures non ouvrées.

Les autres actions menées pour améliorer la distribution de l'eau

Afin de réduire le nombre de jours d'interruption de distribution de l'eau du fait d'incidents sur le réseau et les ouvrages, des actions ont été menées sur différents axes :

- Un plan pluriannuel d'amélioration et d'optimisation du fonctionnement des ouvrages de régulation sur le réseau qui vise à :
 - ✓ Systématiser et, le cas échéant, automatiser les opérations d'entretien des ouvrages de régulation, permettant ainsi de réduire les surpressions sur le réseau et donc les casses entraînant des interruptions dans la distribution d'eau,
 - ✓ Automatiser les opérations de mise hors d'eau et de remise en eau des réseaux permettant ainsi de réduire les durées des coupures (notamment pour manque de ressource). Cette action vise également à contrôler les remplissages des réseaux, évitant ainsi les manœuvres brusques susceptibles de générer des coups de bélier et, par conséquent, des dommages aux ouvrages pénalisant les abonnés.
- Une caractérisation des secteurs les plus "accidentogènes" au niveau du réseau. Une vigilance accrue est apportée lors de phases transitoires de mise en eau sur ces zones, visant à éviter les variations de pression destructrices. Là encore, l'objectif est de limiter les facteurs entraînant des interruptions de l'alimentation en eau.
- Un plan de Prévention du Risque de Pollution des Eaux qui vise à :
 - ✓ Identifier les types de pollutions potentielles au niveau des ouvrages,
 - ✓ Déterminer les dispositifs nécessaires à la sécurisation des sites,
 - ✓ Planifier l'installation des dispositifs manquants, et
 - ✓ Veiller au bon état et à la fonctionnalité de ces dispositifs et, le cas échéant, à planifier leurs réparations.

Sur les résultats des audits externes de certification ISO

La Chambre indique que « *Les audits externes sont réalisés chaque année par le même organisme. Il en ressort que le système de management est globalement conforme aux exigences des certificats. Sur la période, une seule*

non-conformité majeure a été relevée en 2019, liée à l'absence d'audit interne réalisé ou programmé depuis deux ans sur le certificat 50 001 sur l'énergie. Une part importante de points sensibles ou de vigilance demeurent, parfois sur plusieurs audits successifs, notamment en matière de sécurité et d'exigences environnementales.

En préambule à nos remarques, nous souhaitons rappeler que l'entreprise a initié une démarche « Qualité » dès 2003. L'ensemble du personnel a été impliqué à cette occasion et les différents processus métiers ont progressivement été déployés. Après un important travail de fond d'analyse et de rédaction, accompagné de quelques changements de méthodes, la SAPHIR se lançait pour sa première certification ISO 9001 en novembre 2006. Le premier pas était franchi et cette démarche s'est alors inscrite dans les gènes de l'entreprise. La vie de l'entreprise a ensuite été rythmée par la mise en œuvre et l'évolution de son SMI (Système de Management Intégré) avec toujours, comme ambition, la volonté d'amélioration continue.

Rappel des principales dates :



Enfin, la SAPHIR est la seule SEM quadruplement certifiée sur l'île de La Réunion.

Nous considérons que le terme « *globalement* » conforme ne saurait traduire la réalité opérationnelle. Sous les référentiels ISO, soit une entreprise est conforme soit elle ne l'est pas. En effet, une non-conformité majeure doit être levée dans les 90 jours suivant le constat et une non-conformité mineure en 1 an maximum. Il s'agit d'obligations attachées aux référentiels ISO. Si une non-conformité n'est pas levée dans les délais, l'entreprise perd sa certification. Par ailleurs, l'entreprise a, en effet, toujours validé ses certifications de conformité aux référentiels AFNOR.

S'agissant des points sensibles, le principe général consiste à les lever sous peine d'être automatiquement requalifiés en non-conformité par l'auditeur, lors du prochain audit. Il existe cependant quelques exceptions à l'appréciation des auditeurs. En effet, si ce dernier considère qu'un point sensible est quasiment levé mais qu'il

manque quelques actions à mettre en œuvre pour lever complètement le risque associé, il peut décider de maintenir ce point sensible et de vérifier lors du prochain audit que les dernières actions ont bien été engagées.

Chaque processus de l'entreprise intègre, dans son plan d'amélioration, les actions à mettre en œuvre pour lever les écarts relevés par l'auditeur afin de s'assurer qu'ils sont bien pris en compte par le processus. L'avancement de ces plans d'améliorations est présenté, à chaque revue de processus trimestrielle, tout comme les traitements des écarts (cf. extrait de l'ordre du jour commun à tous les processus de l'entreprise) :

Stéphane GUILLOT	SG	X
Anne WAGNER	AW	X
Julie BARDEUR	JB	
Elodie PAYET	EP	

4. Ordre du jour :

- 1) Validation du calendrier des réunions de processus
- 2) Revue des documents
- 3) Mise à jour du SWOT
- 4) Mise à jour et analyse du plan d'amélioration/actions
- 5) Veille réglementaire
- 6) Analyse du comportement routier
- 7) Retour d'information clients
- 8) 1/4 SMI réalisés
- 9) Revue et mise à jour des Fiches d'écarts
- 10) Revue, mise à jour et analyse des indicateurs
- 11) Interface entre les processus
- 12) Tests de situations d'urgence
- 13) Matinée « sécurité au travail »
- 14) Point sur les EI en cours
- 15) Questions diverses

Issu de la revue du processus S0 du 17 07 2023.

La Chambre ne mentionne pas que l'auditeur met également en exergue des points forts de l'entreprise à chaque audit.

A titre d'exemple, lors du dernier audit de 2022, l'auditeur a dressé les constats suivants extraits du rapport d'audit :

Nombre de constats de l'audit en cours

PF	PP	PS/PV		NC Min		NC Maj	
		reconduit Audit N-1	Audit N	reconduit Audit N-1	Audit N	reconduit Audit N-1	Audit N
26	14	0	11	0	0	0	0

Nota : Les PS et les NC min. seront suivis lors du prochain audit planifié.
Les NC Maj seront suivies lors d'un audit complémentaire (documentaire ou sur site).

- Soit :
- ✓ 26 Points forts,
 - ✓ 14 Pistes de progrès (ce sont des éléments qui pourraient permettre via une amélioration de devenir des points forts),
 - ✓ 11 Points sensibles, et
 - ✓ 0 Non-conformité.

Nous tenons également à préciser que, pour la première fois, depuis que nous nous sommes engagés dans cette démarche, l'auditeur n'a pas relevé de non-conformité ce qui traduit la maturité de notre système de management intégré.

Nous estimons donc que la « *part importante de points sensibles ou de vigilance* » mentionnée par la Chambre n'est pas confirmée par les chiffres *supra* puisque les points sensibles représentent 21% des constats de l'audit de 2022 ce qui ne peut être caractérisé de « part importante » notamment au regard des points forts qui eux représentent 50% des constats d'audit.

Par ailleurs, les points sensibles sont des écarts courants durant un audit. Ne pas en avoir serait faire le constat d'un système figé ou parfait ce qui n'est pas le cas de la SAPHIR.

Enfin, sur le volet Energie, en plus de sa certification ISO 50 001, la SAPHIR a reconduit sa certification ASSURE Niveau 3 comme en témoigne le certificat ci-dessous :



Elle a également reçu le prix de la performance RSE « MEDEF BUSINESS AWARDS 2023 » de la part du MEDEF Réunion pour les actions menées dans le cadre de son système de management de l'Energie.



Sur l'écart encore très important entre les prévisions et les réalisations budgétaires

La Chambre indique que « *En dépit de la mise en place de procédures formalisées telles que les revues budgétaires mensuelles, de dispositifs de contrôles internes et d'un contrôle de gestion, la chambre constate, pour chaque année de la période, un écart, certes en diminution, mais encore très important entre les prévisions et les réalisations budgétaires, qui interroge au regard de l'organisation et des moyens de l'entreprise. Ce point*

d'attention avait déjà été relevé dans le cadre de la feuille de stratégie 2019 soulignant un risque d'incompréhension voire de perte de confiance des administrateurs et qui ne saurait s'expliquer par le seul caractère, partiellement aléatoire, de l'évolution de son chiffre d'affaires, en particulier la part des ventes d'eau (en moyenne 3 % par an) soumise à l'aléa météorologique.

Une des particularités du business model de l'entreprise réside dans la difficulté de prévoir les ventes d'eau d'une année sur l'autre. En effet, les prévisions de vente d'eau sont essentiellement conditionnées par les conditions météorologiques de l'année N qui, de par leur nature, sont sujettes à imprévisions.

Pour pallier cela, nous retenons en général comme méthode de prévision une moyenne des ventes des trois dernières années. Néanmoins, cette méthode a bien évidemment ses limites.

De fait, nous avons identifié comme une faiblesse le fait de ne pas pouvoir prévoir les ventes d'eau à un an d'intervalle. Par conséquent, il subsiste toujours un écart pouvant être important entre nos prévisions de produits liées aux ventes d'eau d'une année N et les constats effectifs de vente d'eau durant cette même année.

Néanmoins, nous considérons que cela n'a rien à voir avec la performance de notre contrôle de gestion ou des outils que nous utilisons.

Ce fait établi d'incertitude budgétaires dans la prévision des ventes d'eau avec les conséquences précisées ci-dessus nous a amenés à identifier une possible difficulté de compréhension des administrateurs en lien avec l'écart entre prévision et réalisation.

Comme pour chaque faiblesse identifiée dans notre système de management intégré, nous avons mis en place des actions correctives. C'est le principe de base d'un SWOT et d'une démarche ISO : l'identification d'une faiblesse conduit à la mise en place d'un plan d'actions visant à réduire la faiblesse voire à la convertir en force.

C'est ce qui a été fait pour ce sujet. En effet, dans le dossier préparatoire de chaque Conseil d'Administration pour la validation des budgets prévisionnels, l'attention des administrateurs a été attirée sur ce point comme en témoigne *l'extrait du PV du Conseil d'Administration du 13 décembre 2018* :

¶
III/ → Budget 2019¶

Le Directeur Général précise que le résultat de l'entreprise dépend majoritairement des ventes d'eau. Ces ventes sont fortement corrélées aux conditions météorologiques. Ces dernières n'étant pas prévisibles, **les hypothèses proposées ainsi que la prévision d'atterrissage de l'exercice doivent être appréciées avec la plus grande prudence.**¶

Il présente les hypothèses retenues pour les contrats Sud et Ouest qui sont synthétisées dans le tableau suivant:¶

	Paramètres	Unités	Prévisionnel 2019	Commentaires
	Vente d'eau d'irrigation	m ³	26 000 000	Maintien du volume de 2018
	Vente d'eau brute industrielle et communale autres que Saint-Pierre et Le Tampon	m ³	13 650 000	Maintien du volume de 2018

Ces rappels sont faits systématiquement à chaque Conseil d'Administration devant valider les budgets de l'année N. De fait, nos administrateurs connaissent parfaitement cette dépendance des ventes d'eau aux conditions climatiques et leur caractère difficilement prévisible. La faiblesse initialement identifiée est devenue une force.

Par ailleurs, nos prévisions sur les charges sont maîtrisées puisque les écarts entre les prévisions réalisées en année N et les charges effectives constatées durant l'année N+1 sont très faibles (< à 1 % en valeur absolue) comme en témoigne le tableau infra qui présente les écarts en pourcentage de 2018 à 2022 des prévisions des charges avec les charges effectives constatées à N+1 :

Historique de la performance des estimations du tableau de bord			
	Total des charges		
Années	Estimé	Constaté	Ecart en %
2022	11 871 789 €	12 116 548 €	-2%
2021	11 457 859 €	11 510 439 €	0%
2020	10 970 000 €	11 180 241 €	-2%
2019	10 731 627 €	10 628 114 €	1%
2018	9 754 395 €	9 913 168 €	-2%
		moyenne	-1%

Sur le manque de vigilance de la SEM quant aux outils de gestion

La Chambre indique que « la situation financière de la SEM, en grande partie portée par son principal actionnaire, ne l'a pas incitée à plus de vigilance et à prendre la pleine mesure des outils, notamment de contrôle de gestion, qu'elle tend pourtant à développer depuis de nombreuses années. À l'aune d'un possible changement de statut impliquant des rééquilibrages financiers en lien avec ses différentes activités, la SAPHIR aurait tout intérêt à recentrer sur ces enjeux les missions du contrôleur de gestion, intervenant jusque-là dans de nombreux autres domaines, en optimisant les outils dont elle dispose déjà afin d'améliorer la qualité de ses projections budgétaires et assurer une plus grande transparence de son action auprès de ses administrateurs et actionnaires ».

Nous ne partageons pas la conclusion de la Chambre spécifiant que la SAPHIR « n'a pas pris la pleine mesure des outils, notamment de contrôle de gestion ».

Le compte de résultat prévisionnel est arrêté par les administrateurs, lors du dernier Conseil d'Administration de l'année.

En effet, comme évoqué ci-avant, la SAPHIR opère un suivi budgétaire au travers de réunions mensuelles avec la Direction Technique et avec la Direction des Services Supports afin de suivre les budgets en continu.

Une réunion mensuelle a également lieu entre le contrôleur de gestion et la Direction Générale pour avoir une restitution de ces réunions permettant de s'assurer du bon déploiement budgétaire et afin de permettre un bon suivi des engagements.

La SAPHIR réalise également deux clôtures des comptes : une clôture annuelle et une clôture intermédiaire qui permet d'opérer un ajustement de la prévision budgétaire sur le deuxième semestre de l'année, visant à actualiser les prévisions d'atterrissage de l'exercice en cours. Ces éléments sont présentés généralement durant le 3^{ème} Conseil d'Administration de l'année.

Enfin, la prévision budgétaire de l'année N+1 est présentée aux administrateurs pour validation au dernier Conseil d'Administration de l'année N.

En parallèle, un comité des risques mensuel est tenu en présence de la Direction Générale, du responsable du service Clientèle, du contrôleur de gestion, du Directeur des Services Supports et de la chargée du contentieux. Les principaux comptes clients débiteurs sont présentés pour un suivi en continu des mesures à mettre en œuvre dans le cadre de notre recouvrement. Les indicateurs de suivi sont également présentés : montant de la créance échue, taux de recouvrement par lot de facturation, montant des échéanciers en cours, montant des chèques impayés, etc.

Nous enregistrons des taux de recouvrement très satisfaisants et ce malgré le contexte économique difficile qui touche durement le monde agricole. C'est au travers de sa politique de recouvrement adaptée (à la fois ferme dans la conviction mais souple sur la méthode) que l'entreprise parvient à de tels résultats.

Sur le salaire moyen de 4 058 € brut toutes catégories socio professionnelles confondues

La Chambre indique « Avec un salaire moyen de 4 058 € brut toutes catégories socio professionnelles confondues sur la période contrôlée, la SAPHIR dispense une politique salariale très généreuse ».

La SAPHIR conteste ce montant donné par la Chambre s'agissant de salaires bruts mensuels. Les montants sont effectivement très importants.

Si on prend l'année 2022, cela équivaudrait à ce qu'un collaborateur SAPHIR touche en moyenne toutes catégories socio professionnelles confondues 4 163 € brut par mois. Ce n'est bien évidemment pas le cas.

Selon nos calculs, pour l'année 2022, le montant moyen brut mensuel toutes catégories socio-professionnelles confondues est de 3 311 € et non 4 163 € soit une différence de près de 26%.

Ce pourcentage pourrait s'apparenter à la différence entre des salaires bruts et des salaires bruts chargés. Si tel était le cas, il convient que la Chambre le spécifier dans le rapport car cette information est majeure pour la bonne compréhension des montants en jeu.

Sur l'importance des activités de négoce et du respect du seuil maximum de 20% pour les activités réalisées pour compte propre

La Chambre attire l'attention de la SAPHIR sur « l'importance croissante de cette activité pour compte propre dans son chiffre d'affaires, susceptible de remettre en cause la possibilité pour le département et ses autres actionnaires publics de lui confier des contrats dits de « quasi-régie », en dehors de toute mise en concurrence, dès lors qu'elle excède le seuil maximum de 20 % prévu par les textes. En effet, depuis 2019, le négoce (vente de marchandises et travaux) a représenté chaque année plus de 20 % du chiffre d'affaires total de la SAPHIR. ».

Même si nous partageons la nécessité de suivre rigoureusement le respect du seuil de 20 % d'activité pour compte propre, nous tenons à préciser que pour définir le pourcentage d'activité pour compte propre ou dans le cadre des tâches qui lui sont confiées par le pouvoir adjudicateur qui la contrôle, les articles L.2511-5 et L.3211-5 du code de la Commande Publique précisent que « le pourcentage d'activités mentionné [...] est déterminé en prenant en compte le chiffre d'affaires total moyen ou tout autre paramètre approprié fondé sur les activités, tels que les coûts supportés, au cours des trois exercices comptables précédant l'attribution du marché public. »

« Lorsque ces éléments ne sont pas disponibles ou ne sont plus pertinents, le pourcentage d'activités est déterminé sur la base d'une estimation réaliste. »

Le texte reste relativement imprécis sur la méthode de quantification de l'activité de la personne morale contrôlée. Les modes de calcul peuvent conduire à des résultats différents :

Sur la base du Chiffre d'affaires :

CA en €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (Budget)	Moyenne sur 7 années	Moyenne des 3 dernières années
Ventes d'eau et prestations associées	9 624 319 €	9 338 426 €	10 273 188 €	10 989 285 €	10 866 970 €	11 129 189 €	12 843 000 €	10 723 482 €	11 613 053 €
Ingénierie	413 516 €	370 722 €	378 989 €	255 393 €	618 459 €	522 743 €	542 000 €	443 117 €	561 067 €
Equipement d'irrigation	431 786 €	596 092 €	744 436 €	660 285 €	973 491 €	828 867 €	850 000 €	726 422 €	884 119 €
Ventes aux comptoirs	1 632 525 €	1 732 758 €	2 008 130 €	2 225 158 €	2 308 264 €	2 533 713 €	2 520 000 €	2 137 221 €	2 453 992 €
Activité confiée par le pouvoir adjudicateur	10 037 835 €	9 709 148 €	10 652 177 €	11 244 677 €	11 485 429 €	11 651 932 €	13 385 000 €	11 166 600 €	12 174 120 €
Activité autre	2 064 310 €	2 328 850 €	2 752 565 €	2 885 443 €	3 281 755 €	3 362 580 €	3 370 000 €	2 863 643 €	3 338 112 €
Total	12 102 145 €	12 037 998 €	13 404 742 €	14 130 121 €	14 767 184 €	15 014 512 €	16 755 000 €	14 030 243 €	15 512 232 €
Ratio	83%	81%	79%	80%	78%	78%	80%	80%	78%

Cette quantification aboutit à un résultat insuffisant pour atteindre les 80 % d'activité confiée par le pouvoir adjudicateur, avec une moyenne de 80 % sur les exercices comptables de 2017 à 2023, et de 78 % sur les trois derniers exercices.

Sur la base des Produits d'Exploitation :

Produits d'exploitation	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (Budget)	Moyenne sur 7 années	Moyenne des 3 dernières années
Chiffre d'affaires	10 037 835 €	9 709 148 €	10 652 177 €	11 244 677 €	11 485 429 €	11 651 932 €	13 385 000 €	11 166 600 €	12 174 120 €
Subvention et CEE	279 713 €	99 088 €	159 773 €	497 214 €	730 028 €	307 806 €	200 000 €	324 803 €	412 611 €
Autres produits	421 879 €	437 141 €	446 606 €	491 234 €	471 441 €	476 888 €	530 000 €	467 884 €	492 776 €
Reprises sur provisions	539 571 €	868 348 €	1 118 042 €	1 276 344 €	885 118 €	985 903 €	1 310 000 €	997 618 €	1 060 340 €
Transfert de charges	1 155 450 €	923 367 €	907 131 €	871 521 €	917 923 €	1 106 315 €	1 361 000 €	1 034 673 €	1 128 412 €
Total produits liés aux activités confiées par le pouvoir adjudicateur	12 434 449 €	12 037 092 €	13 283 729 €	14 380 990 €	14 489 939 €	14 528 844 €	16 786 000 €	13 991 578 €	15 268 261 €
Chiffre d'affaires	2 064 310 €	2 328 850 €	2 752 565 €	2 885 443 €	3 281 755 €	3 362 580 €	3 370 000 €	2 863 643 €	3 338 112 €
Subvention et CEE	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres produits	0 €	0 €	16 €	24 €	0 €	0 €	0 €	7 €	0 €
Reprises sur provisions	15 551 €	8 190 €	105 651 €	6 883 €	22 596 €	54 517 €	44 000 €	36 770 €	40 371 €
Transfert de charges	0 €	50 €	0 €	1 097 €	93 202 €	0 €	0 €	15 725 €	46 601 €
Total produits liés aux autres activités	2 079 861 €	2 337 090 €	2 858 231 €	2 893 448 €	3 397 554 €	3 417 098 €	3 414 000 €	2 913 897 €	3 409 551 €
Ratio	86%	84%	82%	83%	81%	81%	83%	83%	82%

Cette quantification donne des résultats satisfaisants avec une moyenne 83 % sur les exercices de 2017 à 2023 et de 82 % sur les trois derniers exercices.

Sur la base des Coûts supportés (charges d'exploitation) :

	Coûts	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (Budget)	Moyenne sur 7 années	Moyenne des 3 dernières années
Coûts liés aux activités confiées par le pouvoir adjudicateur	Achats et prestations	3 624 968 €	3 512 874 €	4 122 959 €	4 953 436 €	4 808 032 €	4 830 992 €	6 241 000 €	4 584 894 €	5 293 341 €
	Impôts	3 011 €	-1 393 €	-43 433 €	7 072 €	24 059 €	30 216 €	187 000 €	29 505 €	80 425 €
	Charges de personnel	2 741 222 €	2 890 814 €	3 049 293 €	3 063 552 €	3 201 404 €	3 435 218 €	3 283 000 €	3 094 929 €	3 306 541 €
	Autres charges	682 212 €	471 624 €	512 423 €	529 691 €	534 060 €	589 199 €	618 000 €	562 459 €	580 420 €
	Charges financières	0 €	0 €	15 949 €	-833 €	-959 €	2 558 €	0 €	2 388 €	533 €
	Charges exceptionnelles	0 €	26 €	0 €	1 500 €	0 €	508 €	0 €	291 €	169 €
	Dotations provisions	1 168 485 €	1 295 583 €	1 036 763 €	1 054 513 €	1 283 093 €	1 034 032 €	1 576 000 €	1 206 924 €	1 297 708 €
	Charges indirectes	3 176 121 €	2 994 935 €	3 485 171 €	3 260 779 €	3 250 407 €	3 413 334 €	3 049 560 €	3 232 901 €	3 237 767 €
	Coûts d'approvisionnement	180 715 €	122 194 €	112 391 €	142 141 €	179 550 €	180 181 €	180 000 €	156 739 €	179 910 €
Total	11 576 734 €	11 286 657 €	12 291 517 €	13 011 851 €	13 279 647 €	13 516 237 €	15 134 560 €	12 871 029 €	13 976 815 €	
Coûts liés aux autres activités	Achats et prestations	1 260 470 €	1 447 971 €	2 000 341 €	1 796 386 €	2 079 371 €	2 010 826 €	2 073 000 €	1 809 766 €	2 054 399 €
	Impôts	3 226 €	3 566 €	3 786 €	11 €	2 368 €	1 088 €	3 000 €	2 435 €	2 152 €
	Charges de personnel	848 963 €	867 743 €	824 839 €	887 114 €	899 616 €	963 913 €	981 000 €	896 170 €	948 176 €
	Autres charges	0 €	0 €	8 272 €	1 178 €	3 €	466 €		1 653 €	235 €
	Charges financières	0 €	0 €	34 €	40 €	2 €	2 €		13 €	2 €
	Charges exceptionnelles	0 €	224 €	10 715 €	5 100 €	-7 000 €	742 €		1 630 €	-3 129 €
	Dotations provisions	61 724 €	47 526 €	39 763 €	139 504 €	70 181 €	87 501 €	52 000 €	71 171 €	69 894 €
	Charges indirectes	321 967 €	358 991 €	343 348 €	463 787 €	504 317 €	556 234 €	496 440 €	435 012 €	518 997 €
	Coûts d'approvisionnement	-180 715 €	-122 194 €	-112 391 €	-142 141 €	-179 550 €	-180 181 €	-180 000 €	-156 739 €	-179 910 €
Total	2 315 636 €	2 603 827 €	3 118 706 €	3 150 980 €	3 369 307 €	3 440 591 €	3 425 440 €	3 060 641 €	3 411 780 €	
Ratio	83%	81%	80%	81%	80%	80%	82%	81%	80%	

Cette quantification donne également des résultats satisfaisants avec une moyenne 81 % sur les exercices de 2017 à 2023 et de 80 % sur les trois derniers exercices.

De fait, deux méthodes de quantification sur les trois démontrent que la SEM SAPHIR réalise plus de 80% de ses activités pour le compte de la Collectivité Départementale.

Sur l'indemnité du régisseur du marché de Champ-Borne

La Chambre indique que "La SAPHIR a indiqué qu'aucune indemnité de responsabilité n'avait été versée au régisseur depuis 2019. Toutefois, l'examen des bulletins de paie de cet agent montre qu'il a bien perçu une indemnité de responsabilité mensuelle de 200 € de janvier 2018 à décembre 2022. En revanche, son mandataire suppléant n'a rien perçu à ce titre sur cette période. Les montants indus s'élèvent ainsi à 4 800 € pour le régisseur. Il appartient donc à la SAPHIR de solliciter du département une régularisation sans délai de l'arrêté fixant le montant de cette indemnité au-delà du seuil prévu par les textes pour réajuster les versements effectués au profit de cet agent compte tenu de l'importance des fonds maniés, comme elle aurait dû le faire à la suite de la notification du procès-verbal du contrôle de la régie en mai 2021".

L'arrêté n°15 CD/DF du 6 février 2017 indique bien que le régisseur titulaire percevra une indemnité de responsabilité de 200 €/an. Cette prime lui a été versée par la paierie Départementale jusqu'à 2018 et a cessé de l'être en 2019. L'arrêté ne régit pas les conditions contractuelles privées passées entre la SAPHIR et son agent, notamment une indemnité qui a fait l'objet d'un avenant n°6 de son contrat de travail, signé le 15 mars 2017.

L'arrêté mentionne une indemnité pour le suppléant qui serait amené à remplacer le titulaire en cas d'absence pour maladie, congé ou toute autre absence exceptionnelle. Or depuis 2017, le suppléant n'a jamais été amené à remplacer le titulaire dans ses fonctions

Sur l'écart entre les montants encaissés et ceux reversés sur le compte de la régie pour le marché de prestations de service de Champ-Borne

La Chambre indique que « *Il ressort enfin de la comptabilité un écart de 18 271 € entre les montants encaissés et ceux reversés sur le compte de la régie pour la période de janvier 2018 à mars 2023.* »

L'écart mentionné correspond aux encaissements de la facture du 2^{ème} semestre 2022 qui était en-cours de recouvrement par la régie en mars 2023. Le montant correspondant ne pouvait de fait pas être sur les comptes de la régie. Depuis, ces sommes ont bien été reversées à la Paierie Départementale et il ne subsiste plus d'écart.