



SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

2023 - 2027



SOMMAIRE

VISION D'ENTREPRISE	3
PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	4
BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021	6
RAPPORT DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES	7
LES MOYENS HUMAINS DE L'ENTREPRISE	8
PRIORITÉS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	10
Priorité 1 - Maîtriser et consolider les fondements de la SPL	12
Priorité 2 - Fiabilisation des fonctions stratégiques	14
Priorité 3 - La qualité au centre de notre activité	17
Priorité 4 - Apporter notre savoir-faire sur de nouveaux territoires	20
SYNTHÈSE	22-23

Le mot du président



Le précédent plan stratégique est arrivé à terme. Poursuivre les mêmes orientations et répondre efficacement aux demandes de nos collectivités actionnaires, ainsi qu'aux usagers doivent rester notre priorité.

La nouvelle organisation mise en place récemment doit apporter plus de réactivité, de productivité et un meilleur suivi des interventions ainsi que de la facturation des travaux.

Elargir notre champ d'actions passe en priorité par un engagement de l'ensemble des actionnaires à nous confier leurs prestations dans le champ de nos compétences.

Il nous faut toutefois étudier des solutions pour répondre à la réglementation des SPL.

La recherche de partenariats doit être un objectif pour répondre aux demandes de prestations des ASA-Collèges et autres collectivités non-actionnaires et ainsi développer de nouvelles synergies.

L'implication de tous, salariés, cadres et actionnaires est indispensable pour la réussite de ce nouveau plan stratégique.

Soyez assuré de ma détermination de tout mettre en œuvre pour la réussite de ce nouveau plan stratégique.

Maurice Deschamps

Vision d'Entreprise

Vision de la Direction Générale sur les perspectives à moyen terme de l'entreprise.

Nous tenons en premier lieu à remercier l'ensemble des élus et l'ensemble du personnel de la SEMERAP pour leur compréhension et leur participation active à la stabilisation de la situation financière de l'entreprise.

En effet, la SEMERAP a mis en place sur l'année 2022 un plan de redressement dont les objectifs ont été atteints voire dépassés. Cette stabilisation financière va permettre aux forces vives de l'entreprise de se projeter vers l'avenir de manière positive et de proposer un plan stratégique moteur pour la période 2023-2027.

Nous avons l'ambition d'apporter aux élus et aux salariés de l'entreprise une vision optimiste mais réaliste d'un avenir commun pour tous les acteurs de la SPL.

La SEMERAP continuera à œuvrer auprès des collectivités actionnaires et à améliorer l'accès aux services publics des usagers à un prix juste et équitable et ce, dans le respect du cadre réglementaire de la SPL.

Nous comptons sur votre implication, motivation, réactivité et bienveillance pour cette Société Publique Locale qu'est la SEMERAP.

À Riom le 15 février 2023.

Le Directeur Général
Jean-Luc Abélard

La Directrice Générale Adjointe
Sophie Bobier

Présentation de l'Entreprise



Une société gérée par les élus locaux dans l'intérêt du public.

Il y a 47 ans, des élus du Puy-de-Dôme ont fait le choix de créer une Société d'Economie Mixte (SEM), la SEMERAP, pour une gestion publique et locale de leur service d'eau potable et d'assainissement dans un objectif exclusif d'intérêt général.

La SEMERAP a été, en France, la première Société d'Economie Mixte pour l'exploitation des réseaux d'eau et d'assainissement à voir le jour sur un périmètre d'environ 160 communes situées principalement au nord et à l'est de la capitale régionale, Clermont-Ferrand.

Durant cette période, la SEMERAP s'est adaptée et s'est modernisée pour accompagner les collectivités dans la gestion de leur service.

Le 1^{er} janvier 2014, la SEMERAP s'est transformée en Société Publique Locale (SPL), renforçant ainsi le lien avec les collectivités pour une gestion publique encore plus affirmée. La SEMERAP ne rémunère pas ses collectivités actionnaires, les bénéfices potentiels étant réinvestis en totalité dans l'entreprise pour en valoriser la performance.

Aujourd'hui, la SEMERAP dispose d'une logistique importante adaptée aux métiers de l'eau et de l'assainissement.

Elle est présente au quotidien dans le département du Puy-de-Dôme, avec un effectif global de près de 150 agents.

Une société consciente des nouveaux défis à relever

Les défis de demain de la gestion de l'eau sont immenses et la SEMERAP doit anticiper et se préparer à un monde de l'eau en pleine mutation :

- mutation climatique qui modifie profondément le rapport à la ressource en eau, avec le souci de préserver cette ressource pour les générations futures,
- mutation institutionnelle qui redistribue les cartes des compétences avec le transfert des compétences eau et assainissement, découlant de la loi NOTRe de 2015,
- mutation sociétale où les usagers revendiquent la meilleure qualité de service au meilleur coût.

Ces défis, la SEMERAP doit les aborder, convaincue de ses capacités à se transformer en s'appuyant notamment sur :

- son statut de Société Publique Locale,
- son ancrage territorial,
- ses élus actionnaires et défenseurs des entreprises publiques,
- ses salariés motivés et engagés dans la gestion publique de l'eau,
- des valeurs partagées de proximité, d'excellence, de transparence, de réactivité et d'innovation.

La SEMERAP se doit de devenir l'entreprise de référence dans le domaine de l'Eau en Auvergne, c'est son ambition pour 2027.



Bilan du plan stratégique 2017/2021

Le plan stratégique 2017-2021 comprenait 4 priorités :

1. Achever la transformation de l'entreprise en Société Publique Locale,
2. Consolider et professionnaliser les fonctions stratégiques,
3. Mettre au cœur de l'activité Excellence et Amélioration continue,
4. Apporter notre savoir faire sur de nouveaux territoires.

Ce plan stratégique a été décliné en un plan de 94 actions dont le bilan est synthétisé dans le tableau ci-dessous.

Priorités et orientations stratégiques	Nombres d'actions	Niveau d'avancement
N°1 - Achever la transformation de l'entreprise en SPL	22	88%
Construire et partager une politique budgétaire et tarifaire simple et juste	7	80%
Développer un réel contrôle analogue sur les 3 dimensions : stratégique, opérationnelle et sociale	6	100%
Inscrire dans les gènes de l'entreprise l'obligation la transparence	4	75%
Se démarquer par la proximité	5	99%
N°2 - Consolider et professionnaliser les fonctions stratégiques	33	90%
Consolider, intégrer et rendre opérationnel l'ensemble du système d'information	9	86%
Restructurer et fiabiliser la fonction financière et comptable	9	93%
Sécuriser et optimiser l'acte d'achat	8	93%
Transformer la fonction RH pour aboutir à un dialogue social apaisé, participatif et prospectif	7	86%
N°3 - Mettre au cœur de l'activité Excellence et Amélioration continue	26	88%
Améliorer la sécurité des intervention et des travaux	4	93%
Consolider le très bon niveau de réactivité	8	85%
Moderniser et dynamiser le management de l'entreprise par la qualité	10	90%
Optimiser l'usage des ressources (eau, énergie, réactifs,...)	4	88%
N°4 - Apporter notre savoir-faire sur de nouveaux territoires	13	92%
Développer de nouveaux services	2	100%
Impulser la création d'un pôle public de l'eau dans le Puy-de-Dôme	5	100%
Investir et dynamiser au niveau national la gestion publique de l'eau	3	100%
Rompre avec la démarche commerciale et convaincre les collectivités en amont	3	73%
Total général	94	89%

90% des actions prévues dans le plan d'actions ont été réalisées, ce qui est un très grand succès.

Toutefois au niveau de chacune des 4 priorités, des progrès restent à faire qui devront être intégrés dans le prochain plan stratégique :

Priorité 1 : Achever la transformation de l'entreprise en Société Publique Locale

L'appropriation par les élus de la Société Publique Locale est à renforcer et un contrôle analogue efficient reste à construire.

Priorité 2 : Consolider et professionnaliser les fonctions stratégiques

Si les fonctions Ressources Humaines et l'ensemble du Système d'Information sont aujourd'hui consolidés, la fonction comptable reste encore à améliorer pour atteindre le même niveau, notamment en matière de contrôle de gestion.

Priorité 3 : Mettre au cœur de l'activité Excellence et Amélioration continue

Avec un management par la qualité mis en place en 2018 et l'amélioration continue indispensable pour préserver le bon fonctionnement des processus à tous les niveaux, la SEMERAP s'est modernisée et s'est professionnalisée. Cette restructuration n'a pas permis toutefois de gommer les activités déficitaires qui restent un enjeu important pour l'avenir de l'entreprise.

Priorité 4 : Apporter notre savoir faire sur de nouveaux territoires

Cette priorité était sans doute la plus difficile à atteindre car dépendante des priorités précédentes. La rupture avec la démarche commerciale qui correspondait au nouveau statut de l'entreprise nécessitait au préalable une appropriation forte de la SEMERAP par les élus actionnaires. Les valeurs portées par la gestion publique sont des valeurs nobles qui demandent du temps pour être partagées par tous.

Rapport de la Chambre Régionale des Comptes

Le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes a été publié le 7 mars 2022. La Chambre a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de la SEMERAP, au titre des exercices de 2013 à 2019. Cette dernière s'est plus particulièrement intéressée à la gouvernance, la fiabilité des comptes, la situation financière et la performance de la distribution de l'eau potable.

La gouvernance et l'organisation de la SEMERAP

La Chambre rappelle les transferts de compétences découlant de la loi NOTRe, qui vont impacter le nombre d'actionnaires de la SEMERAP dans les prochaines années. Elle invite la SEMERAP à régulariser son actionariat et à mener une réflexion globale afin de renforcer l'exercice du contrôle analogue.

Sur l'organisation et la gestion de la SPL, la Chambre relève un changement dans le pilotage à partir de 2016, à la suite de différents audits techniques, financiers et comptables et de l'adoption du précédent plan stratégique. Elle souligne également l'effort fait par la SEMERAP relatif au renouvellement des cadres de direction entre 2014 et 2017. Cela a facilité l'évolution du pilotage et la réorganisation des services. Enfin, elle constate une prise de conscience et un intérêt croissant de la part du conseil d'administration sur les questions d'organisation et de gouvernance.

La fiabilité des comptes et des procédures comptables

La Chambre souligne les mesures prises pour améliorer la fiabilité des comptes.

Toutefois, la Chambre considère également que plusieurs mesures importantes restent à mettre en œuvre :

- rapprocher les états comptables et les données contenues dans le logiciel de facturation,
- pointer les comptes clients et supprimer les comptes d'attente,
- solder les comptes injustifiables,
- fiabiliser la procédure des factures à établir pour travaux.

La situation financière

La Chambre constate que :

- Le chiffre d'affaires a progressé de 21% entre 2013 et 2019.
- Sur la période analysée, la chambre a constaté une hausse des charges s'illustrant par l'augmentation de la masse salariale et des achats de marchandises.
- La rentabilité de la SEMERAP repose principalement sur la seule activité d'eau potable.
- Cette situation de déséquilibre était déjà soulignée lors

du précédent contrôle de la Chambre. Cependant, aucune mesure n'a malheureusement été prise.

- L'absence de reconduction du contrat de Sioule et Morge aura un impact significatif sur la situation financière de la Société.

La performance de l'exploitation des réseaux d'eau potable

La Chambre relève que :

- L'eau distribuée est de bonne qualité.
- La qualité du service à l'utilisateur est fluctuante.
- En dépit d'une amélioration de la performance d'exploitation, plusieurs points d'attention subsistent touchant au rendement et au renouvellement des réseaux.

Les recommandations de la Chambre :

Recommandation n°1 : Faire évoluer l'actionariat, de sorte à exclure le syndicat mixte pour l'aménagement et le développement des Combrailles dépourvu des compétences eau et assainissement.

Recommandation n°2 : Adapter les statuts, en vue de les mettre en conformité avec les activités réellement exercées.

Recommandation n°3 : Fiabiliser la comptabilité, dans le souci et l'objectif d'assurer la sincérité des comptes annuels, afin de présenter une image fidèle de la société.

Recommandation n°4 : Maitriser l'évolution de la masse salariale.

Recommandation n°5 : Corriger les déséquilibres entre domaines d'activités, et résorber les déficits structurels des services et prestations autres que ceux de la distribution d'eau.

Recommandation n°6 : Modifier, par avenants, les contrats faisant ressortir un temps de travail/intervention estimatif manifestement mal apprécié au regard des temps effectivement accomplis.

Confrontée à ces remarques de la Chambre Régionale des Comptes, ainsi qu'aux rapports de différents audits et d'une enquête auprès des élus et des salariés, la Direction de la SEMERAP a proposé un plan de redressement à court terme portant sur les années 2022 et 2023.

Les moyens humains de l'entreprise

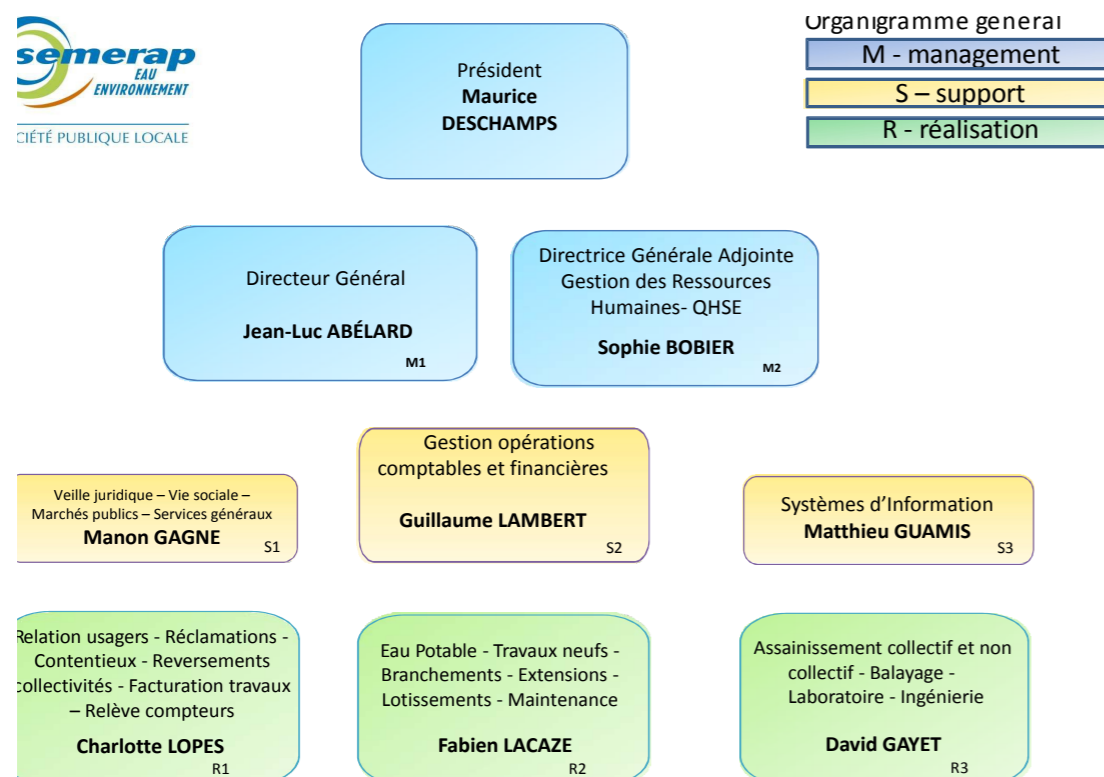
Directeur Adjoint depuis le 06 janvier 2014 puis Directeur Général Délégué depuis le 02 mai 2018, Jean-Luc ABÉLARD a été nommé Directeur Général de la SEMERAP le 16 avril 2021.

Sophie BOBIER, Directrice des Ressources Humaines depuis le 1^{er} novembre 2016, a été nommée au poste de Directrice Générale Adjointe, principalement chargée du social et assumant l'entière responsabilité des missions et décisions liées à ses fonctions, le 1^{er} juin 2021.

La Direction Générale est donc représentée par le binôme, Sophie BOBIER et Jean-Luc ABÉLARD dont les compétences respectives couvrent toutes les missions de la Direction Générale de la SEMERAP.

Une nouvelle organisation a été également mise en place depuis le 1^{er} janvier 2023, permettant d'optimiser les ressources humaines et matérielles et ainsi augmenter la productivité de l'entreprise.

Organigramme général au 1^{er} janvier 2023



L'objectif principal, fixé notamment par le Président, est que la SEMERAP optimise sa productivité, poursuive son activité dans la rigueur et avec compétence, et garde le souci permanent de son équilibre financier et de la satisfaction de ses usagers clients.

C'est cela l'ambition de la SEMERAP pour l'avenir.

Les différents outils métiers devraient lui permettre de maintenir sa réactivité, et d'améliorer son efficacité dans le cadre la réalisation de ses prestations.

Au 31 décembre 2022, la SEMERAP compte 148 salariés

pour 155 collectivités actionnaires principalement sur le territoire nord du PUY-DE-DÔME.

Le devoir de la SEMERAP pour les prochaines années est de répondre aux exigences contractuelles de ses donneurs d'ordre et, pour ceci, continuer de former ses salariés pour asseoir et accroître ses compétences, continuer d'inscrire le respect des règles de sécurité dans la culture d'entreprise, de mettre en place ou de renouveler les outils matériels et informatiques nécessaires au bon accomplissement des missions confiées.





Priorités & orientations stratégiques

Priorité 1

Maîtriser et consolider les fondements de la SPL



La SEMERAP est un outil de mutualisation de moyens et de services offerts aux collectivités actionnaires. Chaque collectivité, cliente de l'entreprise, doit considérer la SEMERAP comme son propre service.

L'objectif premier de cet outil est la recherche permanente de la performance guidée uniquement par le souci de l'intérêt général, pour la satisfaction de nos actionnaires et des usagers. La SEMERAP doit créer un environnement de travail privilégié avec les collectivités actionnaires, fondé sur la transparence, la proximité et la réactivité. Il est important que chaque collectivité ait la possibilité d'agir sur la SEMERAP, comme sur ses propres services, et pour cela dispose en permanence de l'ensemble des informations correspondantes à l'exercice du service public confié.

Poursuivre l'implication des collectivités dans la gestion de la SEMERAP

Au cours des dernières années, la SEMERAP a connu des périodes difficiles à la suite de pertes de contrats et des mesures prises pendant la crise sanitaire. Ces difficultés ont impacté le fonctionnement de la SPL et ont impulsé d'importants changements temporaires et durables.

Ces changements ont été organisationnels et sociaux. Au fil des années, la SEMERAP a su compter sur l'implication de ses actionnaires dans la recherche de solutions pour assurer la continuité de l'entreprise et l'amélioration de la qualité des prestations réalisées par la SPL. La SEMERAP doit travailler à maintenir et à renforcer ses partenariats avec les collectivités dans le but de développer les caractéristiques et les plus-values d'une société publique et de mener les missions qui lui sont confiées avec efficacité.

Améliorer la transparence et la communication financière avec les collectivités actionnaires

Afin d'améliorer la transparence avec les collectivités, la SEMERAP va mettre en place :

- des indicateurs financiers,
- un budget pour chaque processus suivi par les responsables,
- une communication régulière de ces indicateurs à destination des collectivités par l'intermédiaire du portail informatique.

Un budget prévisionnel sera élaboré chaque année sur la base de l'exercice n-1. Il sera ensuite présenté au Conseil d'Administration pour y être adopté.

Ce budget sera ensuite décliné par processus et activités pour un suivi rigoureux.

La stratégie tarifaire fera l'objet d'un débat au sein du Conseil d'Administration et adopté par ce dernier pour une application sur l'exercice n+1.

Les frais de gestion des achats et les frais de structure feront l'objet d'une présentation détaillée au Conseil d'Administration pour y être également adoptés.

Dynamiser le contrôle analogue

Comme pour leurs propres services, les collectivités actionnaires doivent exercer un contrôle continu sur l'ensemble des activités de la SPL. La SEMERAP compte aujourd'hui 155 actionnaires. Conformément au Code Général des Collectivités Territoriales, ce contrôle analogue doit pouvoir être exercé par chaque collectivité et à tous les niveaux de l'entreprise. Au cours des années précédentes, le contrôle analogue a été partiellement exercé par les collectivités du fait du nombre important de celles-ci.

Le Conseil d'Administration accueille désormais deux représentants de l'Assemblée Générale Spéciale des Petits Porteurs, et des outils ont été mis à la disposition des collectivités pour suivre l'actualité de leur contrat (portail informatique destiné aux collectivités).

Même s'il constitue une difficulté en matière de contrôle analogue, le grand nombre d'actionnaires est une richesse pour la SEMERAP, qui doit compléter ces dispositions et imaginer d'autres modalités d'organisation pour répondre à un contrôle analogue renforcé (commission thématique pilotée par les Vice-Présidents, exemple commission CARE, etc ...).



Priorité 2 Fiabilisation des fonctions stratégiques



La SEMERAP a pour objectif de satisfaire aux exigences des collectivités et des usagers à travers ses prestations de service. L'entreprise n'a donc pas vocation à réaliser de profits sur les prestations qui lui sont confiées.

Afin de continuer à améliorer son fonctionnement et la qualité de ses prestations, plusieurs actions doivent être menées, tenant compte du cadre légal et de la satisfaction des parties prenantes.

Améliorer la fiabilité et la diffusion de nos comptes

La gestion financière est une activité fondamentale dans le pilotage de toute entreprise. Cette activité est alimentée par le quotidien de l'entreprise en matière de prestations réalisées, la prise en compte du cadre réglementaire et contractuel de la SPL.

La SEMERAP a su se doter de plusieurs outils au fil des années. Elle dispose aujourd'hui d'un outil de GMAO utilisé par l'ensemble de ses collaborateurs qui lui permet de piloter les différentes prestations réalisées d'un point de vue technique, financier et qualitatif. La SEMERAP devra optimiser l'exploitation de ses données par le biais d'un contrôle de gestion plus poussé et d'une communication des résultats d'exploitation aux différents collaborateurs. Le contrôle de gestion permettra à la SEMERAP d'optimiser les performances de ses services et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats escomptés.

Le contrôle de gestion sera d'une part un outil de pilotage quotidien de la direction et d'autre part un facteur d'autonomisation financière des différents processus de l'entreprise.

L'enjeu majeur est de faire le lien entre les différents outils de gestion existants. La traduction des données enregistrées dans ces logiciels devra permettre au cours des années suivantes de mesurer l'ensemble des performances de l'entreprise à des fréquences plus régulières et de détecter rapidement de potentiels dysfonctionnements. Ce renforcement du suivi devrait favoriser une prise de décision efficace et une optimisation des coûts de structure.

Le contrôle de gestion est au centre de tous les débats pour une Société Publique Locale, qui se soit d'être exemplaire en matière financière et qui doit transmettre des informations fiables aux collectivités afin qu'elles puissent exercer avec efficacité leur propre contrôle sur les activités et la gestion de l'entreprise.

Beaucoup de contrôles extérieurs sont venus flécher les axes de progrès (URSSAF, DGFIP, DIRECTE, CRC, etc..) et de nombreuses actions ont été engagées afin de permettre aux collectivités de prendre confiance dans la qualité et le sérieux de notre gestion financière.

Si la fonction reversement aux collectivités est aujourd'hui bien maîtrisée, la SEMERAP doit poursuivre ses efforts pour produire en début d'année :

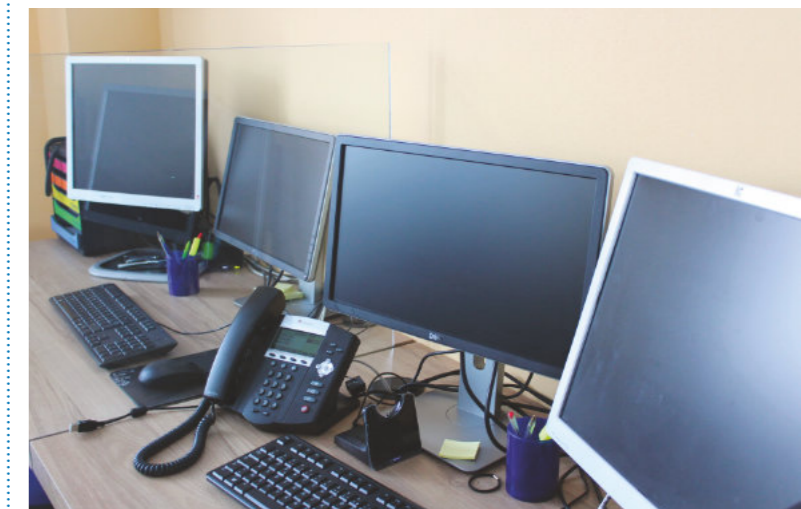
- Un prévisionnel pour l'année suivante.
- Le bilan définitif de l'année n-1.
- Les CARE des contrats.
- Les coûts de revient.

Optimiser la Sécurisation du système d'information

Le système d'information est stratégique pour une entreprise comme la nôtre. Il regroupe l'ensemble des ressources et des dispositifs de collecte, de stockage et d'analyse des informations de l'entreprise.

La SEMERAP s'est dotée depuis 2012 de nombreux logiciels (supervision, facturation, GMAO, SIG, ...). Ce système d'information est aujourd'hui parfaitement opérationnel et bien organisé.

Au sein de la SPL, le système d'information joue un rôle crucial au niveau informatique (support majeur dans la gestion des prestations de service) et au niveau de la géomatique (consolidation du patrimoine des collectivités et amélioration de la connaissance des ouvrages et des réseaux d'exploitation). Suite à l'audit de Cyber sécurité lancé en 2022 dans le cadre du Plan France Relance, et dans le but de parer aux potentielles menaces qui pourraient remettre en question l'intégrité et l'efficacité du système d'information de la SPL, cette fonction stratégique sera renforcée et sécurisée.



Maîtriser la gestion des prestataires

La SPL est soumise au Code de la Commande Publique. Dans le cadre de la réalisation de ses prestations de service, la SEMERAP collabore avec des prestataires externes locaux et nationaux. Depuis 2018, la SEMERAP s'est engagée progressivement dans la passation de marchés publics. En 2022, un processus dédié à la commande publique a été créé pour accélérer la passation de marché public pour l'ensemble de nos achats. La SEMERAP doit s'organiser pour rapidement répondre aux exigences de la réglementation et optimiser ses achats pour garantir le prix de l'eau le plus juste. Pour les années à venir, la SEMERAP entend d'abord achever ses opérations de passation en matière de commande publique, puis optimiser ses coûts de fonctionnement, pour ensuite améliorer la sécurité des prestations externes dans le but d'avoir une parfaite maîtrise de ses prestataires et de favoriser des partenariats de confiance avec ces derniers.

Maintenir la culture d'entreprise et un climat social apaisé

La SEMERAP, après 47 ans d'existence, peut compter sur des femmes et des hommes compétents, expérimentés et avant tout dévoués au service public. Ces ressources humaines constituent un atout dans le cadre de la réalisation efficiente des prestations de service de la SPL. La SEMERAP doit, pour conserver cet atout, ancrer une culture d'entreprise forte, travailler à la mise en place de parcours de formation en interne et améliorer la valorisation de l'expérience de ses salariés. En se basant sur l'évolution des performances d'entreprise et le dialogue social participatif et apaisé existant, la société entend proposer une politique salariale efficiente pour chacune des parties prenantes. Les différentes évolutions au sein de l'entreprise devront continuer à faire l'objet d'accompagnement et de communication avec les différentes parties prenantes. Les différentes actions menées devraient favoriser l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés et leur fidélisation à l'entreprise.

Restructurer et/ou rationaliser les contrats

Il existe au sein des contrats de prestations de service de la SPL une iniquité de rendements financiers. Cette iniquité a été identifiée par la Chambre Régionale des Comptes comme un point de fragilité de la SPL.

Afin de respecter le Code Général des Collectivités Territoriales qui stipule que chaque service public doit être en équilibre, la SPL devra corriger et rétablir l'équité financière entre les différents contrats et les différentes activités.

La SEMERAP travaillera en toute transparence avec les collectivités pour trouver un équilibre durable pour chaque contrat et la justesse des tarifs pour chaque partie prenante.

Priorité 3 La qualité au centre de notre activité



La qualité au centre de notre activité

L'eau est un bien commun à toute l'humanité. Répartie inégalement sur la terre, l'exploitation de l'or bleu doit se faire de façon rationnelle et durable. Afin d'optimiser l'exploitation de cette précieuse ressource, la SEMERAP vise l'excellence opérationnelle. Au cours des dernières années, le phénomène de stress hydrique s'est accentué. L'impact de ce phénomène est variable sur notre planète. La préservation de l'eau est un devoir pour la survie de l'humanité. La SEMERAP doit s'engager dans cette démarche et sait pouvoir compter sur des ressources humaines formées aux métiers techniques disposant de matériels adaptés pour chaque métier.

Améliorer la performance à travers l'intégration de la démarche QSE

Le déploiement de système de management QSE est un outil d'amélioration continue à disposition des entreprises. L'objectif premier de cette démarche est la satisfaction des clients et des autres parties intéressées de l'entreprise. Cette satisfaction passe par la prise en compte du cadre réglementaire, contractuel et normatif.

La SEMERAP, dans la continuité du précédent plan stratégique, devra poursuivre l'intégration de cette démarche à travers l'appropriation des différents outils de pilotage mis en place, l'amélioration et la pérennisation de la culture QSE de l'entreprise.

Dans le cadre de la prise en compte des exigences réglementaires, la SPL a entamé une démarche d'identification des exigences réglementaires en matière de santé/sécurité au travail et d'environnement par le biais de la veille réglementaire. Cet outil d'amélioration continue est partiellement déployé. L'objectif est d'achever son déploiement et d'améliorer le niveau de conformité de l'entreprise à ces diverses exigences. La prise en compte des actions de mise en conformité et d'amélioration devra être déclinée à tous les niveaux.

Améliorer les conditions de travail et la réduction de sinistralité

La SEMERAP connaît un taux de sinistralité en matière d'accident du travail élevé depuis de nombreuses années. Depuis 2018, la SPL a amorcé une prise en compte des aspects Santé/Sécurité au Travail qui a nécessité de nombreux investissements en matière d'Équipements de Protection Individuelle (EPI). Aujourd'hui, cette sinistralité est sur une courbe descendante. Le premier enjeu est de renforcer cette tendance à travers la consolidation des acquis.

Le deuxième enjeu est d'atteindre l'objectif du zéro accident du travail sur le long terme par le biais de la démarche d'amélioration et la mise en place des actions de prévention. La réduction de la sinistralité au sein de l'entreprise est un enjeu majeur pour l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés et des performances de l'entreprise. Cette amélioration des performances devait concourir à l'excellence des prestations de services de la SPL.

Mettre en œuvre les démarches de certifications

Certifiée ISO 9001 (Système de Management de la Qualité) depuis 2001, la SEMERAP s'est organisée autour de ces exigences normatives depuis 1998. Ces dernières sont basées sur la prise en compte de l'exigence clients, d'un management par processus et la mise en œuvre de l'amélioration continue. Au cours de ces dernières années, l'amélioration des conditions de travail des salariés et la maîtrise de l'impact de ses activités sur l'environnement ont fait partie des enjeux de la SPL.

La SEMERAP compte renforcer cette démarche et s'engager dans des actions concrètes pour la préservation et l'amélioration de l'environnement.

Premièrement, en ces périodes de crise énergétique, la SEMERAP s'engage à optimiser les temps de fonctionnement des installations pour la limitation des coûts énergétiques et ses déplacements pour limiter notre émission de gaz à effet de serre.

Deuxièmement, la SEMERAP s'engage à optimiser les taux de traitement en eau potable et en assainissement pour une réduction des quantités de réactifs utilisés, tout en respectant les exigences et niveaux de qualité de traitement souhaités par les collectivités.

Troisièmement, dans les différentes activités, la SEMERAP s'engage à continuer à travailler sur l'amélioration des rendements des réseaux d'eau potable et la réduction des eaux parasites des réseaux d'assainissement, en collaboration étroite avec les collectivités actionnaires de la SEMERAP qui investissent des sommes importantes dans le renouvellement des canalisations et dans des technologies innovantes pour la surveillance des réseaux.

Quatrièmement, la SEMERAP s'engage à œuvrer à l'optimisation de la préservation de la ressource en eau :

- en aidant les collectivités à favoriser le développement d'interconnexion,
- en incitant à la modération et à l'optimisation des usages,
- en réduisant l'usage de l'eau dans les process de traitement,
- en limitant les rejets de polluants dans l'environnement,
- en recherchant et en éliminant les eaux parasites dans les réseaux d'eaux usées.

Ces différentes actions d'optimisation des ressources seront menées sans dégrader la qualité de service et la réactivité de la SPL.

Aujourd'hui, la SEMERAP souhaite achever le déploiement des normes ISO 14001 (Système de de Management de l'Environnement) et ISO 45001 (Système de Management de Santé et de la Sécurité au Travail) pour une reconnaissance des aspects environnementaux et santé sécurité au travail au sein de son organisation.

Assurer la Sécurité des installations

La gestion de l'eau a été identifiée par le Ministère de la Défense comme l'un des 12 secteurs d'importance vitale.

Le dispositif de sécurité des activités d'importance vitale (SAIV) est piloté en France par le Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale (SGDSN). Ce dispositif comprend des aspects liés à la sûreté, la sécurité physique et la cybersécurité.

L'objectif est d'associer pouvoirs publics et entités publiques et privées, sur le périmètre de leurs activités les plus critiques pour la nation.

La liste des opérateurs d'importance vitale (OIV) n'est pas publique. Il en existe 249 en France dont 16 dans le domaine de l'Eau. Les critères de désignation sont fixés par les ministères coordonnateurs. Dans le domaine de l'eau, le critère retenu correspond à un seuil de population desservie par un OIV. Ce seuil initialement fixé à 300.000 habitants a été abaissé de moitié.

La SEMERAP est proche de ce seuil et doit se préparer à devenir prochainement un OIV.

Si le dispositif SAIV peut surprendre, étonner voire contrarier les opérateurs d'importance vitale, il a le mérite d'obliger à la réflexion pour faire progresser in fine les niveaux de sécurité des installations et ouvrages les plus sensibles du pays.

Entreprendre cette démarche peut être positif pour la SEMERAP car l'entreprise se livre à un exercice utile d'introspection :

- remettre à plat ses analyses de risques (pour l'économie et pour la population),
- repenser ses schémas d'organisation, notamment en gestion de crise,
- réfléchir au dimensionnement et à la pertinence de ses dispositifs physiques de sécurité,
- réfléchir à la sécurité des réseaux informatiques et de télécommunications,
- vérifier la bonne mise en œuvre des mesures du plan Vigipirate,
- etc ...

Cette analyse doit conduire à la rédaction d'un plan de sécurité d'opération d'importance vitale (PSO), qui répertorie la liste des points d'importance vitale, et d'un plan de continuité d'activité (PCA).

Le Plan de sécurité d'Opérateur d'Importance Vitale (PSO) doit également comprendre une partie cybersécurité détaillée et renforcée.

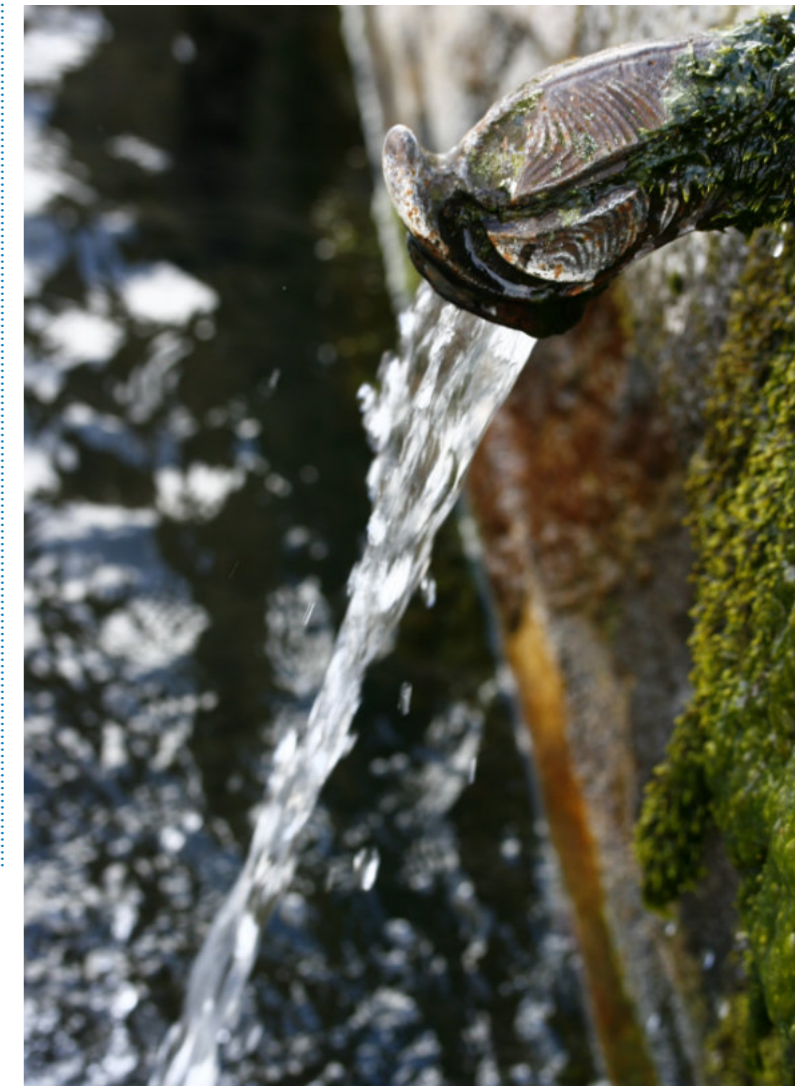
La production d'énergie : les panneaux photovoltaïques, l'hydroélectricité

L'énergie du futur sera moins carbonée, plus verte, plus efficace, plus locale, plus décentralisée et plus propre.

L'installation de panneaux photovoltaïques représente une source certaine d'économie et contribue à la préservation de l'environnement. Il s'agit donc de produire localement l'électricité que nous consommons en tenant compte notamment de l'orientation, de notre profil de consommation et de la surface disponible.

L'installation de turbines sur les canalisations d'eau potable permet de produire de l'électricité réinjectée sur le réseau électrique. Une turbine de ce type a été installée à Volvic par la Communauté d'Agglomération de Riom-Limagne & Volcans. Une seconde turbine devrait être installée par le SIAEP de la Basse Limagne sur la commune de Blanzat.

L'autoconsommation se révèle être la solution qui répond aux défis énergétiques de notre entreprise ainsi que pour les ouvrages que nous exploitons et ce défi, nous devons le relever.



Priorité 4 Apporter notre savoir-faire sur de nouveaux territoires

Depuis le 1^{er} janvier 2014, la SEMERAP s'est transformée en Société Publique Locale (SPL) abandonnant son statut de Société d'Économie Mixte (SEM).

Ce statut confère à la SEMERAP de nombreux avantages notamment celui de sécuriser juridiquement ses activités avec ses actionnaires. Afin de poursuivre son développement, la SEMERAP doit s'ouvrir à de nouveaux marchés et offrir de nouveaux services.

S'ouvrir à de nouveaux marchés

Le développement territorial de la SEMERAP est aujourd'hui limité et repose essentiellement sur l'accroissement du territoire de ses actionnaires, qui est étroitement dépendant de l'adhésion de nouvelles collectivités ou de leur regroupement.

Convaincre de nouvelles collectivités de prendre part à l'actionariat de la SEMERAP, pour qu'ensuite elles confient à la SPL, sans mise en concurrence, la gestion des services publics d'eau et/ou d'assainissement est une tâche complexe sur des territoires où ces dernières sont habituées à une mise en concurrence systématique. Pour développer ses activités, la SEMERAP doit d'une part, continuer à convaincre ces collectivités de l'intérêt de la SPL, ce nouvel outil de gestion de leurs services publics, et d'autre part, s'adapter aux conditions du marché en répondant aux appels d'offres lancés par ces mêmes collectivités, qui peuvent ensuite devenir actionnaires de la SPL.

Cette démarche n'est pas en cohérence avec les principes d'une Société Publique Locale, mais elle est nécessaire pour le développement de l'entreprise.

Les Directives européennes sur les concessions et relatives aux marchés publics (2014/23/UE et 2014-24/UE) autorisent les SPL à réaliser des prestations pour le compte de tiers dans la limite de 20% de leur chiffre d'affaires. Ces activités sont qualifiées d'activités annexes, car elles ne représentent pas l'activité principale de l'entreprise, mais elles permettent aux SPL de répondre aux attentes de tiers qui sont souvent des partenaires importants des collectivités locales (CHU, SDIS, ASA, etc. ...). Cette disposition n'a pas été reprise et transposée en droit français ni dans l'ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 ni dans le Code de la Commande Publique.

Aussi, pour poursuivre son développement territorial, la SEMERAP doit nouer des partenariats avec d'autres structures, afin d'être en capacité de réaliser des prestations pour le compte de tiers et/ou de répondre à des appels d'offres avec des collectivités non encore actionnaires de la SPL.

Proposer de nouveaux services

La SEMERAP s'est construite en mutualisant ses moyens pour répondre d'une part, aux besoins et aux attentes des collectivités et des usagers et d'autre part, pour répondre aux exigences réglementaires croissantes dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

Sur la base de ce principe, et en veillant à ne pas trop s'éloigner de son cœur de métier, l'entreprise entend élargir ses activités pour répondre aux nouveaux besoins des collectivités et des particuliers.

Trois domaines pourraient être privilégiés et développés :

- **L'ingénierie publique** : elle a été abandonnée par l'État dans les années 2000 avec la disparition des services d'ingénierie publique des DDE (Direction Départementale de l'Équipement) et des DDA (Direction Départementale de l'Agriculture).

La demande des collectivités reste forte dans ce domaine, et dans un contexte de réduction budgétaire, la réponse des bureaux d'études privés n'est pas toujours adaptée ni personnalisée à la demande.

La SEMERAP peut apporter une réponse à ces attentes en proposant des services personnalisés aux collectivités en matière :

- d'Assistance à Maitrise d'Ouvrage (AMO), par exemple pour la passation de marchés de travaux,
- d'études de zonage et/ou de schéma directeur d'assainissement,
- de création et de gestion de Systèmes d'Information Géographique (SIG).

- **Les délégations de service public (DSP)** : aujourd'hui, les contrats d'affermage constituent la majorité des contrats de la SEMERAP. Ils ont pour objet la gestion et l'exploitation d'un service public et engagent l'entreprise sur des objectifs de moyens.

Dans ce type de contrat, le financement des ouvrages et les investissements nécessaires au bon fonctionnement du service sont à la charge de la collectivité.

Le positionnement de la SEMERAP sur des contrats de type DSP permettrait aux collectivités d'alléger leurs charges et de faire baisser mécaniquement le prix de l'eau. Le délégataire serait amené à construire des ouvrages et à acquérir des biens nécessaires au service. La SEMERAP serait, dès lors, engagée sur des objectifs de résultats plus conformes à son statut de Société Publique Locale.

Ce positionnement pourrait être attractif pour les petites collectivités qui disposent de ressources et de moyens limités.

- **Filière interne d'évacuation des boues des stations d'épuration.**

Les boues des stations d'épuration traitées sont majoritairement utilisées en épandage agricole comme engrais. De part leur nature, les boues présentent un intérêt agronomique pour les cultures. Elles aident les

sols à se développer et être plus fertiles. C'est la filière la plus ancienne et la plus économique mais les pressions sur le monde agricole et la récente crise sanitaire (Covid) ont montré les limites et la fragilité de cette filière.

La maîtrise de la filière d'évacuation des boues des stations d'épuration est un enjeu stratégique pour la SEMERAP et les collectivités concernées qui devront investir pour sécuriser l'évacuation des boues de leur unité de traitement.

Il existe des voies de valorisation des boues de stations d'épuration comme la valorisation organique par compostage, ou bien des valorisations énergétiques (méthanisation, incinération) qui deviennent accessibles même pour des petites unités.

Prendre toute sa place dans la gestion publique de l'eau au niveau régional et national

L'influence des grands groupes français dans le domaine de l'eau et de l'assainissement est reconnue de tous. Les groupes d'intérêts qu'ils ont créés au fil du temps sont extrêmement puissants et influencent de manière significative la rédaction des textes réglementaires adoptés en France et en Europe.

Les structures publiques qui couvrent l'essentiel du territoire national s'organisent petit à petit, pour créer un contrepoids et avoir un impact au niveau national pour une gestion publique de l'eau.

La SEMERAP se doit d'encourager le regroupement des structures qui défendent les valeurs d'une gestion publique de l'eau pour créer un élan capable de porter des propositions et être entendu au même rang que les grands groupes privés.

Synthèse

PRIORITÉ 1

Maîtriser et consolider les fondements de la SPL

- Poursuivre l'implication des collectivités dans la gestion de la SEMERAP
- Améliorer la transparence et la communication financière avec les collectivités actionnaires
- Dynamiser le contrôle analogue

PRIORITÉ 2

Fiabilisation des fonctions stratégiques

- Améliorer la fiabilité et la diffusion de nos comptes
- Optimiser la Sécurisation du système d'information
- Maîtriser la gestion des prestataires
- Pérenniser la culture d'entreprise et maintenir un climat social apaisé
- Restructurer et/ou rationaliser les contrats

PRIORITÉ 3

La qualité et la sécurité au centre de notre activité

- Améliorer la performance à travers l'intégration de la démarche QSE
- Améliorer les conditions de travail et la réduction de sinistralité
- Mettre en œuvre les démarches de certifications
- Assurer la sécurité des installations
- Mettre en place la production d'énergie : les panneaux photovoltaïques et l'hydroélectricité

PRIORITÉ 4

Apporter notre savoir-faire sur de nouveaux territoires

- S'ouvrir à de nouveaux marchés
- Proposer de nouveaux services
- Prendre toute sa place dans la gestion publique de l'eau au niveau régional et national

SEMERAP

Une société performante à votre service



SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE

Parc Européen d'Entreprises
Rue Richard Wagner
BP 60030
63201 RIOM cedex

Tel : 04 73 15 38 38
Email : contact@semerap.fr
www.semerap.fr