

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Département des Sciences économiques

Mémoire de Master II en sciences économiques

Spécialité « Management Territorial et Ingénierie de Projets »

Option : Grands services publics territoriaux.

Laboratoire REDYL.

Préparé par :

Ouassila ALEM

**Entreprise publique et missions de service public en
Algérie à travers l'étude de la performance globale
du groupe SONELGAZ**

Sous la direction de

Professeur Malika AHMED ZAID Chertouk

Devant le jury composé de:

Président: Mr KHENNICHE Youcef, MCB à l'UMMTO

Rapporteur: Mme AHMED ZAID Malika, Professeur à l'UMMTO

Examineur: Mr AIDAT Mohand Ourabah, MAA à l'UMMTO

Année universitaire 2014-2015

Résumé :

Le secteur de l'énergie (électricité et gaz) a connu des restructurations majeures en Algérie que dans les autres pays du monde, vu par le passage du monopole à la déréglementation, un secteur primordial qui joue un rôle considérable dans la vie économique et sociale.

Dans le contexte actuel le secteur se trouve dans l'obligation de l'élargissement de son périmètre en intégrant plusieurs dimensions dans la détermination de sa performance en ayant une vision plus globale de celle-ci qui représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable, cela par l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux, cette multiplication indispensable vers une responsabilité sociétale de l'entreprise.

La gestion du service public en réseaux d'électricité et gaz est l'une des tâches les plus complexes qui incombe aux autorités publiques, à travers la Sonelgaz, vu les enjeux économiques, financiers, sociaux et environnementaux, l'objet de ce travail est au autour de la problématique du développement durable dans le contexte de gestion du secteur de l'énergie.

Mots clés : entreprise publique, service public, réseaux, performance financière, performance globale, SONELGAZ.

Abstract :

The energy sector (electricity and gas) knew major reorganisation in Algeria and also in the other countries of the world, seen by the deregulation, a paramount sector wich plays a considerable part in the economic life and social.

In the current context the sector is in the obligation of the widening of its perimeter by intégation several dimensions in the determination of its performance by having a more complete view of this, one which represents the contribution of the durable company to the development objectives, that by integration and balance between the economic , environmental and social objectives.This essential multiplication towards a social responsibility for the company.

The management of the public service in networks of electricity and gas is one of the most complex tasks which falls on the public authorities, considering the economic issues , financial, social and environmental.

The object of this work is centered on the problems of sustainble development in the context of management of the energy sector.

Keywords : public company, public service, networks, financial performance, overall performance, Sonelgaz.

Dédicaces :

Je dédie ce modeste travail à :

A l'âme de mon père

A ma mère

A toute ma famille et mes amis

Remerciements :

- Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné force, courage et patience d'arriver à terme de ce travail.
- Je tiens à remercier la directrice du Master « Management Territorial et Ingénierie de Projets » Madame Professeur Malika AHMED ZAID-CHERTOUK, Professeur d'économie, Directrice de laboratoire de recherches REDYL « Réformes Economiques et Dynamiques Locales » au département des sciences économiques, d'avoir accepté d'encadrer ce mémoire, pour son suivi, ses conseils et ses orientations.
- Mes remerciements s'adressent aussi aux membres de jury pour avoir accepté d'évaluer le présent mémoire.
- Je remercie également tous les membres du laboratoire REDYL, tous mes enseignants pour leurs efforts tout au long de ces deux années de master.

Abréviations et sigles utilisés

Sonelgaz : société nationale d'électricité et gaz.

SPA : services publics administratifs.

CREG : commission de régulation d'électricité et du gaz.

EGA : électricité et gaz Algérie.

SGP : société de gestion de participation.

EPIC : établissement public à caractère industriel et commercial.

SPA : société par action.

PGE : Performance globale des entreprises.

IFEG : industrie de formation en électricité et gaz.

CEEG : compagnie d'engineering de l'électricité et gaz.

CA : conseil d'administration.

PDG : président directeur général.

EnR : énergie renouvelable.

TWH : térawatt-heure (unité de mesure d'énergie).

FPS : formation professionnelle spécialisée.

RH : ressource humaine.

PP : perfectionnement professionnel.

FR : fond de roulement.

BFR : besoin en fond de roulement.

DCT : dettes à court terme.

DLMT : dettes à long et moyen terme.

VA : valeur ajoutée.

EBE : excédent brut d'exploitation.

RN : résultat net.

SIG : solde intermédiaire de gestion.

MDA : milliard de dinars.

TVA : taxe sur valeur ajoutée.

SDA : société de distribution Alger.

SDC : société de distribution centre.

SDE : société de distribution est.

SDO : société de distribution ouest.

FOSC : fond des œuvres sociales et culturelles.

BSC : Balanced scorecard.

TBL : Triple botton line.

GRI : Global reporting initiative.

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises.

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre I : Evolution et organisation de l'entreprise Sonelgaz

Introduction

Section 01 : Présentation et historique de Sonelgaz.

1. Création, historique et restructuration
2. Organes de la Sonelgaz
3. Objectifs et mission de Sonelgaz

Section 02 : Principes d'organisation de Sonelgaz

1. Organisation de Sonelgaz.
2. représentation des filiales distribution de Sonelgaz
3. Les grands paramètres du secteur électrique
4. Les grands paramètres du secteur gazier

Conclusion

Chapitre II : Mutations des services publics en réseaux du secteur électriques

Introduction

Section01 : Service public conception et évolution

1. Notion de service public
2. Service public en réseaux

Section 02 : Service public en réseau : du monopole à l'ouverture sur le marché

1. La réglementation comme gestion du monopole

2. Dimension de la réglementation
3. Les différentes modalités de déréglementation du service public en réseau
4. Les enjeux de la déréglementation

Conclusion

Chapitre III : fondement et analyse de la performance globale.

Introduction

Section 01 : évolution de la définition de la performance globale.

1. Définition selon les critères classiques.
2. Définitions plus récentes

Section 02 : Approche financière de la performance.

1. Définition de la performance financière.
2. Les déterminants de la performance financière.
3. Les difficultés de mesure de la performance financière

Section 03 : l'approche globale de la performance

1. Les origines américaines de la responsabilité sociétale de l'entreprise.
2. L'approche européenne de la responsabilité sociétale de l'entreprise.
3. mesure de la performance globale.
4. Essai d'analyse de la performance sociale et environnementale de l'entreprise Sonelgaz.

Conclusion du chapitre III

Conclusion générale.

Introduction générale

Introduction générale :

La mission des services publics est la principale raison d'être de l'Etat, et le développement d'une société se traduit par la satisfaction d'un certains nombres de besoins où l'énergie prend une place considérable car la plupart des activités nécessitent à des degrés divers une consommation d'énergie, soit par l'utilisation directe pour certains usagers, soit pour permettre la production des biens et services qui leurs sont associés, la disposition de l'énergie est donc indispensable au développement économique et social tout en étant en adéquation avec la réglementation en vigueur.

On assiste actuellement à une généralisation des modèles de régulation des services publics en réseaux (privatisation, ouverture à la concurrence ou déréglementation) notamment dans les secteurs de l'électricité, du gaz, de l'eau, et des télécommunications.

L'Algérie connaît depuis plus d'une décennie une ouverture économique graduelle aux règles de l'économie de marché, ceci marque son entrée dans une nouvelle ère économique, en passant d'une économie centralisée et planifiée vers une économie de marché libre.

En effet l'ensemble des entreprises algériennes subit des restructurations pour faire face aux nouvelles conditions de marché, c'est dans ce cadre que l'entreprise SONELGAZ (société nationale de l'électricité et du gaz) le gestionnaire historique de l'industrie électrique suit un mouvement de restructurations exigé, d'une part par les réformes économiques nationales, et d'autres part par le mouvement mondial de la déréglementation du secteur de l'électricité et du gaz, cette restructuration appelle à une remise en cause de l'opérateur SONELGAZ en monopole et d'autres part les règles de gestion au sein de cette entreprise.

Ces trente dernières années les marchés de l'énergie ont successivement connu un ensemble de restructurations liées aux chocs pétroliers pour les hydrocarbures, puis à des vagues d'ouverture à la concurrence dans les secteurs de l'électricité et du gaz, dans le cas de l'énergie en réseaux la libéralisation est un phénomène complexe qui remet en cause l'ensemble de l'organisation de ces secteurs industriels fondés sur une protection contre la concurrence et les relations très étroites entre opérateurs.

Les systèmes monopolistiques s'inscrivent dans une logique de long terme dont le but était essentiellement la satisfaction quantitative de la demande, l'investissement était régi par les prévisions de long terme quant aux besoins des populations étaient dans certains cas directement pilotés par l'Etat.

Introduction générale

Dans le domaine de l'énergie électrique la libéralisations des marchés électriques consiste à introduire la compétition partout où c'est possible, la séparation dans l'industrie électrique entre activité de monopole et activité concurrentielle est aujourd'hui reconnue, même si le principe de séparation paraît incontestable, cependant le niveau et l'étendue de séparation semblent être différent d'un pays à un autre , or les réseaux sont des structures stratifiées où se succèdent production , transport et distribution entre lesquels des liens très étroits doivent être tissés pour permettre la satisfaction de la demande en temps réel, c'est non seulement le cas à court terme, pour la gestion des infrastructures, mais encore à long terme afin de coordonner les investissements en production et en transport, la question de la prise de décision d'allouer des ressources, d'investir par les opérateurs soumis à compétition est donc cruciale pour la pérennité des marchés libéralisés et surtout pour que l'objectif d'une plus grande performance soit effectivement atteinte dans une vision conjuguant la dimension économique, sociale et environnementale pour aboutir à une performance globale qui vise à intégrer plusieurs performances (le triptyque ci-dessus).

La pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités mais également de la manière dont elles se conduisent, dans ce contexte le groupe Sonelgaz, en plus de sa préoccupation d'accomplir ses missions de service public, présente –t- il des déterminants significatifs d'une performance globale ?

La performance globale qui est devenue composante essentielle de toute organisation souhaitant intégrer la dimension du développement durable dans ses objectifs.

La réflexion sur les problèmes de la Sonelgaz conduit à un certain nombre de questions subsidiaires :

1. Quel est l'état de la performance financière du groupe Sonelgaz ?
2. Quels sont les déterminants de la performance globale pour le groupe Sonelgaz ?
3. Le groupe Sonelgaz arrive –t-il à concilier service public et performance sociale ?
4. Le groupe Sonelgaz s'engage –t-il pour la préservation de l'environnement et le lancement dans une dynamique de développement durable ?

Introduction générale

5. Les déterminants de la performance globale sont –t- il mesurables, quels sont les obstacles liés à leurs mesure ?

L'analyse se propose de vérifier les hypothèses suivantes :

1. La restructuration de la SONELGAZ permet d'élargir ses activités et de développer ses infrastructures répondant mieux aux besoins économiques et sociaux
2. Les missions de service public et du respect de ses principes fondamentaux constitue une priorité pour le groupe Sonelgaz ;
3. L'analyse des déterminants financiers du groupe Sonelgaz, eu égard du déficit contribue à la remise en cause de son processus de performance économique.
4. Renforcer l'efficacité et la qualité du service public, tout en se lançant dans une démarche de performance sociale et environnementale, tel est un défi pour le groupe Sonelgaz.

Méthodologie de la recherche :

Afin d'apporter des éléments de réponse aux questions posées, nous avons structuré ce modeste travail en trois chapitres :

Chapitre 1 : Evolution et organisation de la Sonelgaz.

Chapitre 2 : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

Chapitre 3 : fondements et analyse de la performance globale.

Dans le premier chapitre nous nous pencherons sur l'historique et les principales restructurations qu'a subit la Sonelgaz et les principes d'organisation de celle-ci.

Puis dans le deuxième chapitre nous retraçons une analyse théorique du service public et du service public en réseaux notamment ceux relatifs à l'énergie.

Enfin dans le troisième chapitre nous essayons de traiter la problématique à travers une évaluation financière de l'entreprise publique et un essai d'analyse de la dimension sociale et environnementale de la Sonelgaz.

Pour la réalisation de ce travail, nous avons fait appel aux instruments relatifs aux méthodes d'investigations et de collecte de l'information :

- Recherche bibliographique : ouvrages (généraux et spécifiques), articles et autres documents.

Introduction générale

- Collecte de l'information quantitative et qualitative relative à la situation de la Sonelgaz.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

Chapitre I : évolution et organisation de l'entreprise SONELGAZ.

Introduction :

Les bouleversements économiques observés dans le monde, l'adaptation progressive de la politique de l'Algérie au nouveau contexte international, ainsi que la nécessité de la libéralisation du secteur de l'énergie ont poussé Sonelgaz (société national de l'électricité et du gaz) à prendre un certain nombre de mesure pour faciliter, voir anticiper les changements à venir afin de mieux s'adapter au contexte économique actuel fondé sur la compétitivité et la concurrence.

Parmi les mesures prises, SONELGAZ a procédé en 1998 déjà à la filialisation de toutes ses activités périphériques, en ne conservant en son sein que ses métiers de base.

La réorganisation de SONELGAZ en groupe industriel a connu un débat de concrétisation avec la filialisation des activités liées à la production d'électricité, la gestion du réseau transport, d'électricité, ainsi que la gestion du réseau transport du gaz pour le marché national en donnant naissance à compter du premier janvier 2004 au trois filiales respectivement société de production de l'électricité (SPE), société nationale de gestion de réseau du transport d'électricité (GRTE) et société nationale de gestion de réseau du transport du gaz (GRTG).

La distribution quant à elle est passée par une première phase de restructuration de l'activité en quatre directions générales se substituant à la direction centrale de distribution depuis juillet 2004, elles sont appelées à devenir des filiales autonomes à partir de janvier 2006.

Cette évolution de l'organisation de SONELGAZ en groupe industriel et la mise en place d'entités juridiquement autonomes favorisera la mise en place de relations contractuelles et donc une plus grande transparence et maîtrise des coûts.

Section 1 : Présentation et historique de SONELGAZ.

SONELGAZ : société nationale de l'électricité et du gaz assure la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité et gaz en Algérie, elle assure une mission de service public conformément à la législation en vigueur, par ailleurs cette entreprise a connu des restructurations au niveau organisationnel et au niveau structurel.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

- **Forme juridique :** SONELGAZ est une société par actions régie par la législation en vigueur sous réserve des dispositions statutaires définies dans le décret exécutif : n° 02-195 du 1er juin 2002.

I. Création, historique et restructuration :

A. En 1947 : création d'électricité et gaz d'Algérie (EGA) :

L'entreprise publique « électricité et gaz d'Algérie créée en 1947 détenait le monopole de la production, de transport et de la distribution de l'énergie électrique à travers tout le territoire Algérien.

B. En 1962 : La prise en charge de l'EGA par l'Etat Algérien :

L'Etat algérien indépendant prend en charge l'EGA, le personnel algérien réussi à assurer le bon fonctionnement de cet établissement, grâce au programme de formation et d'encadrement mis en place pour le personnel.

C. En 1969 : naissance de la société nationale de l'électricité et du gaz « SONELGAZ » :

Par ordonnance N° 69-59 du juillet 1969, portant dissociation d'électricité et gaz d'Algérie et création de la société nationale de l'électricité et du gaz est créée en substitution à EGA dissoute par ce même décret, le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation de l'énergie électrique attribué à SONELGAZ a été renforcé, de même, SONELGAZ s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur du pays, pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution¹.

D. En 1983 : restructuration de SONELGAZ :

Toutes les unités de SONELGAZ de travaux et de fabrication de matériels, créées pour palier au manque de capacités nationales, ont été transformées en 1983 en entreprises autonomes. C'est ainsi que kahrif, khanagaz, kahrakib et ANC ont été créées et relèvent de sociétés de gestion de participations de l'Etat (SGP).

¹ Notice d'information : Visa COSOB N° 06/01 du 26 Avril 2006 ; SONELGAZ P : 16.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

E. En 1990- 1991 : nouveau statut de SONELGAZ :

1990 : les grands changements introduits sont ceux opérés dans les services publics en réseaux d'une manière générale (électricité, gaz, eaux, télécommunication) dont la démonopolisation a été effectuée ainsi que l'introduction de la concurrence entre les opérateurs, les modes de gestion privés et la redéfinition de la notion de service public autour de la notion de service universel.

En termes de renouveau de service public, on peut citer² :

- L'encouragement de la délégation de la gestion des services publics à des personnes de droit privé ;
- L'encouragement à la concession des services publics ;
- La mise en œuvre des dispositions nécessaires pour le développement de la contractualisation dans les relations clients-fournisseurs et les relations partenariales public-privé ;
- Le développement de la contractualisation entre les personnes publiques ;
- L'introduction de nouveau management public en renforçant la contractualisation, la décentralisation, le partenariat public-privé ainsi que l'introduction des mécanismes de type marchand.

En 1991 : SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif N° 91-475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la société nationale d'électricité et du gaz en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

F. En 1995 : SONELGAZ EPIC :

Le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

SONELGAZ est placée sous tutelle du ministère chargé de l'énergie et des mines et dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

² Mohamed Cherif BELMIHOUB : « Grandeur et décadence du monopole public : réflexion sur les changements dans la gestion des activités du service public de réseau », revue IDRA N° 25, 2003.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

Une année après, l'Etat décide d'assainir financièrement l'entreprise et de la soumettre à un plan de redressement dont les principales caractéristiques sont la modernisation de l'exploitation, la réhabilitation des ouvrages anciens et la rénovation des systèmes de gestion³.

Un autre mouvement de restructuration qui a touché la SONELGAZ, pour cette période est la généralisation du mouvement d'externalisation des activités périphériques dans le cadre d'une stratégie de recentrage sur les métiers de base, l'objectif essentiel qui leur est assigné est de rationaliser l'utilisation des moyens qui leur sont confiés en s'ouvrant sur des marchés autres que SONELGAZ, d'assurer l'autonomie financière et de promouvoir leurs activités.

En 1999 : loi de maîtrise de l'énergie en Algérie

Les études montrent qu'à l'horizon 2020 la production d'énergie primaire en Algérie suffirait à peine à couvrir les besoins du marché national. Afin de préserver et gérer de manière rationnelle ces ressources, le gouvernement algérien a adopté une loi sur la maîtrise de l'énergie ; loi n° 99-09 du 28 Juillet 1999 relative à la maîtrise de l'énergie (N°JORA : 051 du 02-08-1999).

L'objectif visé par cette loi est de

- Rationaliser l'usage de l'énergie à la production, à la transformation et à la consommation finale ;
- L'amélioration du cadre de vie par l'introduction de normes d'efficacité énergétique : Normes et exigences d'efficacité énergétique particulièrement dans le bâtiment et la protection de l'environnement ;
- Cette loi permettra non seulement l'économie de l'énergie, elle a aussi pour but de préserver les ressources et les réserves nationales en hydrocarbure, elle vise également à initier des actions pour la recherche, le développement et l'utilisation des énergies renouvelables tel que :
Solaire, éolienne, hydraulique, géothermie.

G. En 2002 : SONELGAZ devient SPA :

Le décret présidentiel N° 02-195 du 1^{er} juin 2002 a transformé l'établissement public à caractère industriel et commercial SONELGAZ en holding de sociétés par action

³ « Groupe SONELGAZ à l'heure de la réforme » revue Noor N° 01 Avril 2005, SONELGAZ.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

dénommés SONELGAZ, SPA qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de transport et de distribution de l'électricité et de transport et de distribution du gaz.

La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation stipule dans son article 165 que « l'Etat est, et demeurera, l'actionnaire majoritaire de SONELGAZ Spa ». La loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, consacre la démonopolisation de la production de l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, les activités de production d'électricité sont désormais ouvertes à la concurrence.

L'introduction de la concurrence dans le secteur de l'énergie n'est pas incompatible avec les impératifs du service public. En effet, il est institué de nouveaux mécanismes permettant de prendre en considération la mission et les obligations du service public dans l'intérêt socio-économique général⁴.

Dans ce cadre, la loi stipule que la distribution de l'électricité et du gaz est une activité de service public en précisant les objectifs, les opérateurs et les modalités de son financement. Les mesures qui sont édictées visent la sécurité, la continuité et la qualité de la fourniture, la politique tarifaire ainsi que la protection de l'environnement.

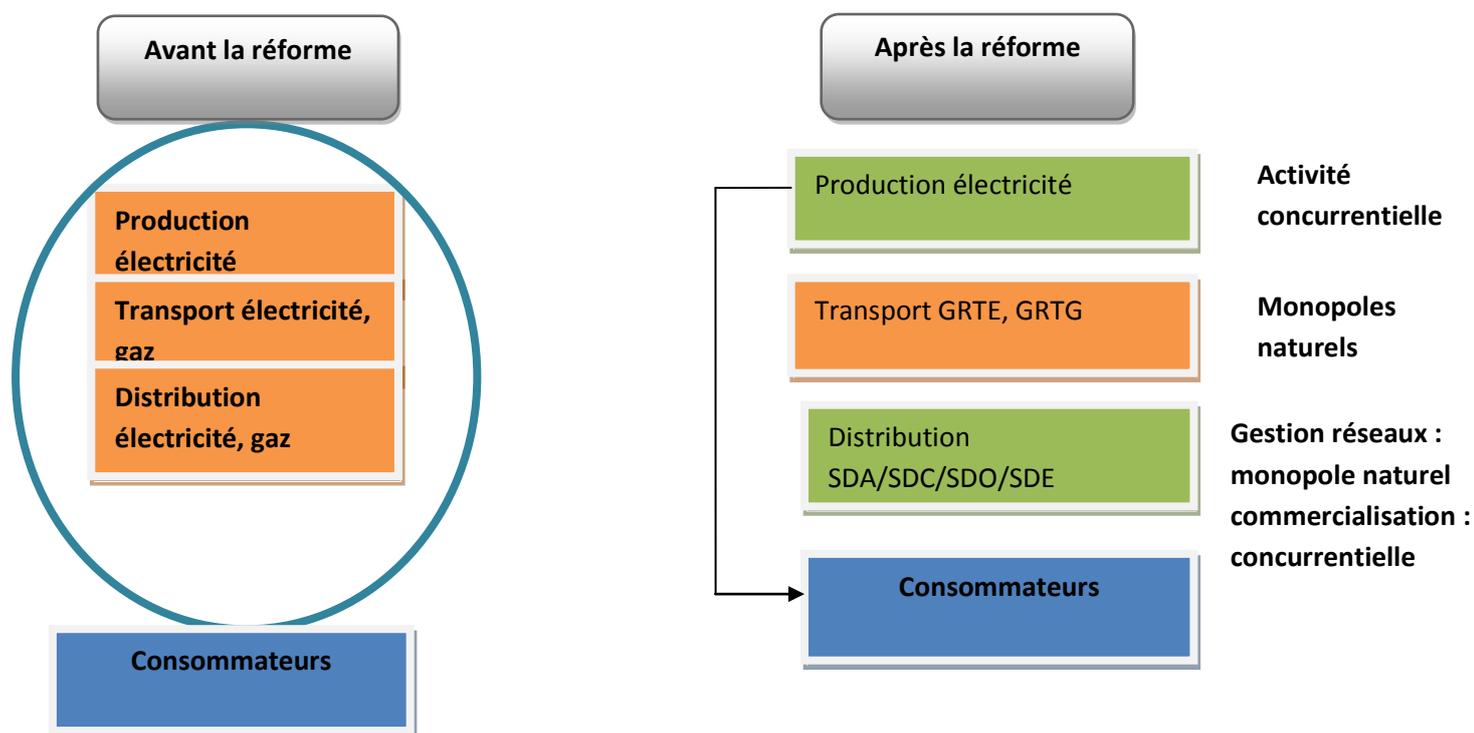
Si le processus de filialisation vise une forme d'organisation fondée sur la flexibilité, le rapprochement entre le niveau décisionnel et celui opérationnel, ainsi la possibilité d'évaluer des coûts au niveau de la filiale, ce qui permet d'apprécier son rendement, ses points forts et ses points faibles, offrant la possibilité d'agir efficacement pour l'améliorer.

La loi n° 02-01 du 5 février 2002 a modifié l'organisation de la Sonelgaz de la manière suivante :

⁴ Notice d'information : Visa COSOB N° 06/01 du 26 Avril 2006 ; SONELGAZ.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

Schéma N° 01: Organisation du groupe Sonelgaz avant et après la réforme de 2002



❖ Les principes de la loi 02-01 du 05 février 2002.

Cette nouvelle loi a été introduite dans le cadre du processus des réformes économiques que le gouvernement a décidé d'adopter dans le cadre de désengagement progressif de l'Etat dont son rôle est limité aux missions de régulation et la promotion de l'investissement.

Les principes de cette loi peuvent être résumés comme suit :

- La distribution de gaz naturel est une activité de service public.

Le service public a pour objet de garantir l'approvisionnement en électricité et en gaz sur l'ensemble de territoire national dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité, de prix et de respect des règles techniques et de l'environnement.

La mission de service public vise à :

- Fournir en énergie les clients non éligibles dans les meilleures conditions d'équité, de continuité et de péréquation des prix de vente ;

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

- Assurer dans le cadre de l'égalité de traitement le raccordement et l'accès des distributeurs, des clients éligibles et des producteurs d'électricité au réseau de transport d'électricité ;
- Satisfaire en énergie les catégories des citoyens préalablement identifiées et des régions défavorisées afin d'assurer une meilleure cohésion sociale et contribuer à une plus grande solidarité ;
- Assurer la demande dans la mesure des moyens;
- Assurer la fourniture d'énergie à tous client éligible si ce dernier ne trouve pas de fournisseur dans des conditions économiques ou techniques acceptables.

- **La déréglementation.**

La déréglementation consiste en la suppression des monopoles et l'ouverture des activités à la concurrence à l'exception des activités qui fonctionnent comme des monopoles naturels (réseaux de transport et de distribution de l'électricité et de gaz).

- **La désintégration partielle.**

La désintégration partielle de l'opérateur historique SONELGAZ s'est réalisée par la séparation juridique des fonctions : production, transport, distribution

- **La privatisation partielle de secteur.**

Les principales dispositions prises dans ce principe sont :

- Ouverture à la concurrence, la commercialisation de gaz par canalisation sous le régime de la concession ;
- Liberté d'accès des tiers aux réseaux de transport et de distribution de gaz ;
- La mise en place d'une autorité de régulation indépendante dotée de l'autonomie financière afin de garantir un fonctionnement concurrentiel et transparent du marché national de gaz ;
- Liberté de négociation des tarifs des clients éligibles ;
- Transformation de SONELGAZ d'un EPIC en holding de sociétés par action.

H. A partir de 2004 : la transformation de SONELGAZ en groupe :

Le processus de transformation de SONELGAZ relative à la loi N° 02-01 du 05 février 2002 permet non seulement l'ouverture de la production de l'électricité à la concurrence mais aussi la séparation, sous forme de filiales érigées en SPA, des

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

fonctions de production, de transport de l'électricité et du gaz ainsi que la distribution, en effet, ce processus a donné lieu à partir du 2004 à la création de nouvelles filiales.

En 2004 :

Naissance de :

- Une société de transport du gaz : gestionnaire du réseau de transport du gaz (GRTG) ;
- Une société de production constituée des centrales existantes : Sonelgaz production de l'électricité (SPE) ;
- Une société de transport de l'électricité transitoirement gestionnaire du système production transport : gestionnaire du réseau de transport de l'électricité (GRTE) ;
- Première modification des statuts du fonds des œuvres sociales et culturelles (FOSC).

En 2005

- Création de la commission de régulation d'électricité et du gaz (CREG) qui est un organisme indépendant et autonome doté de la personnalité juridique et investi de trois missions principales:
 - 1) Réalisation et contrôle du service public;
 - 2) Conseil auprès des pouvoirs publics en ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement du marché de l'électricité et du marché intérieur du gaz ;
 - 3) Surveillance et contrôle du respect des lois et règlements relatifs au marché de l'électricité et au marché intérieur du gaz.
- Création de la société civile de médecine du travail (SMT) ;
- Création d'une société de recherche et développement de l'électricité et du gaz (CREDEG) ;
- Fusion en une société des quatre (04) sociétés de maintenance et de prestations véhicules (MPV) ;
- Fusion des trois (03) sociétés de maintenance des transformateurs et une seule société (SMT) ;
- Préparation de la filialisation de la distribution : création de quatre (04) directions générales régionales.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

En 2006

- Création de quatre (04) sociétés de Distribution :
 - Sonelgaz distribution Alger (SDA) ;
 - Sonelgaz distribution Centre(SDC) ;
 - Sonelgaz distribution Est (SDE) ;
 - Sonelgaz distribution Ouest (SDO).
- Mise en place de la société opérateur système production-transport : OS, SPT ;
- Nouvelle modification des statuts du fonds des œuvres sociales et culturelles ;
- Réintégration des cinq (05) sociétés travaux : KAHRAKIB, KANAGAZ, KAHRIF, ETTERKIB et INERGA.

En 2007

- Création de l'industrie de formation en électricité et gaz (IFEG) ;
- Réorganisation de la SPE en quatre (04) pôles nationaux de production d'électricité dont un pôle sud.

En 2009

- Création de la société de gestion du patrimoine immobilier (SOPIG) ;
- Création de la compagnie d'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) ;
- Création de la société des systèmes (ELIT).

2. Organes de SONELGAZ :

SONELGAZ est dotée des organes suivants⁵ :

- L'Assemblée Générale.
- Le Conseil d'Administration.
- Le Président Directeur Général.

2.1 Assemblée générale :

L'assemblée générale est composée des représentants de l'Etat, à savoir :

- Le Ministre chargé de l'énergie et des mines ;
- Le Ministre chargé des finances ;
- Le Ministre chargé des participations de l'Etat ;

⁵ Sonelgaz : visa COSOB N° 08/02, 2008.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

- Le Représentant de la Présidence de la République ;
- Le Responsable de l'institution chargée de la planification.

Elle est présidée par le Ministre chargé de l'énergie et des mines.

Le Président Directeur Général de « SONELGAZ. Spa » assiste aux travaux de l'Assemblée Générale.

Le secrétariat de l'Assemblée Générale est assuré par « SONELGAZ. Spa »

L'Assemblée Générale statue sur les matières suivantes:

- Les programmes généraux d'activités
- Les rapports des commissaires aux comptes
- Le bilan social et les comptes de résultats
- L'affectation des résultats
- L'ouverture, l'augmentation et la réduction du capital social
- La création de sociétés et prises de participation tant en Algérie qu'à l'étranger
- La désignation des commissaires aux comptes
- Les propositions de modification des statuts
- Le transfert du siège social de « SONELGAZ. Spa »

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par an en session ordinaire et, au besoin, en session extraordinaire sur convocation de son président.

Elle peut être réunie en session extraordinaire à l'initiative de son président ou à la demande d'au moins deux de ses membres, du ou des commissaires aux comptes ou du Président Directeur Général.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

2.2 Le Conseil d'administration :

Organe collégial de gestion, le Conseil d'administration (CA) contrôle l'exercice des activités au sein du Groupe Sonelgaz, notamment la réalisation de son projet social, tout en faisant respecter les lois et règlements en vigueur.

Il est composé des membres suivants ⁶:

- Un représentant du ministère chargé de l'énergie ;
- Un représentant du ministère chargé des finances ;
- Un représentant du ministère chargé du commerce ;
- Un représentant du ministère chargé des collectivités locales ;
- Un représentant du ministère chargé de l'environnement ;
- Deux représentants des travailleurs ;
- Le président directeur général de SONELGAZ SPA ;
- Le président directeur général de filiale transport du gaz de SONELGAZ ;
- Le président directeur général de filiale production de SONELGAZ SPA ;
- Le président directeur général de filiale de distribution de SONELGAZ SPA.

Le conseil d'administration est présidé par le président directeur général de SONELGAZ SPA, il examine et arrête notamment :

Les projets de programmes généraux d'activités ;

Les budgets ;

Les projets de bilan social et des comptes de résultats ;

Les projets de contrat d'association ;

Les concours bancaires et financiers, les projets d'ouvertures du capital ;

⁶ Rapport d'activité Sonelgaz 2010.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

Les projets de création de sociétés et prises de participations tant en Algérie qu'à l'étranger ;

L'organisation générale, la convention collective et le règlement intérieur de la société ;

La rémunération des cadres dirigeants ;

Les projets d'ouvertures du capital.

Les Comités : Le Groupe compte quatre comités.

2.3 Le Comité exécutif :

C'est l'organe supérieur d'aide à la décision et au pilotage. Présidé par le PDG de la société holding Sonelgaz, le comité est composé de cadre dirigeant responsable au niveau de la direction générale du groupe et des administrateurs délégués, la présidence est assurée par le PDG du groupe SONELGAZ.

Le comité exécutif est chargé de⁷ :

Examiner et adapter les orientations stratégiques et les politiques générales relatives aux fonctions et activités exercées par les directions générales et directions exécutives de la maison mère ;

Adapter les budgets, les plans et les bilans des directions exécutives de SONELGAZ ;

Adapter, évaluer et mettre à jour les réglementations générales à appliquer aux sociétés du groupe ;

Examiner et approuver les études stratégiques ;

Examiner les dossiers pris en charge par les structures de la maison mère ;

Examiner les dossiers à représenter au conseil d'administration de SONELGAZ.

⁷ Rapport d'activité Sonelgaz 2010.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

2.4 Le Comité d'audit :

Il représente une instance indépendante à laquelle incombe la mission d'émettre des avis sur la qualité de la gestion de Sonelgaz, le comité d'audit traduit la volonté de SONELGAZ d'être un groupe transparent dans ses processus décisionnels et de gestion, l'objectif visé étant de présenter au conseil d'administration des comptes de gestion marqués du sceau d'un processus de contrôle et de bonne gouvernance.

Le comité d'audit est composé de quatre membres nommés par le Conseil d'administration⁸.

2.5 Le Comité de coordination Groupe :

Le comité de coordination du groupe est composé des membres du comité exécutif ainsi que de tous les PDG des filiales de SONELGAZ, il est présidé par le PDG, le comité de coordination se réunit au minimum une fois par trimestre, ce dernier est chargé principalement de la coordination générale des activités assurées par l'ensemble des filiales du Groupe⁹.

3. Objet social et mission de SONELGAZ :

3.1 Objet social :

Le décret présidentiel N° 02-195 du 1^{er} janvier 2002, conforme le statut de la société algérienne de l'électricité et du gaz (SONELGAZ) et précise d'avantage l'objet social de la société, qui est comme suit¹⁰ :

La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité tant en Algérie qu'à l'étranger ;

Le transport du gaz pour les besoin du marché national ;

La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger ;

Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques ;

⁸ Rapport d'activité Sonelgaz 2012.

⁹ Idem.

¹⁰ Art 6 du décret présidentiel N° 02 du 1^{er} juin 2002.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie ;

Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONELGAZ Spa, et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures ;

Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères.

La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'action et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

En clair SONELGAZ a pour objet :

- 1) La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- 2) Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- 3) La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- 4) Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.
- 5) L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- 6) Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « SONELGAZ Spa » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures.
- 7) Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.
- 8) La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

Par ailleurs, « SONELGAZ Spa » assure une mission de service public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

3.2 Mission de SONELGAZ :

Sonelgaz SPA assure une mission de service public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, dans ce cadre, la loi N°02-01 février 2002 stipule que la distribution de l'électricité et du gaz est une activité de service public en précisant les objectifs, les opérateurs et les modalités de son financement, les mesures qui sont édictées visant la sécurité et la qualité de la fourniture, la politique tarifaire ainsi que la protection de l'environnement.

Ces activités sont clairement identifiées dans la mission de service public énoncée comme suit¹¹ :

Fournir en énergie les clients non éligibles dans les meilleures conditions d'équité, de continuité et de péréquation nationale des prix de vente ;

Assurer dans le cadre de l'égalité de traitement, le raccordement et l'accès des distributeurs, des clients éligibles et des producteurs d'électricité aux réseaux de transport d'électricité ;

Satisfaire en énergie des catégories de citoyens préalablement identifiés et des régions défavorisées afin d'assurer une meilleure cohésion sociale et contribuer à une plus grande solidarité ;

Assurer une demande, dans la mesure des moyens, le secours en énergie aux producteurs ou aux clients éligibles si ce dernier ne trouve pas de fournisseur dans des conditions économiques ou techniques acceptables.

Section 02 : Principes d'organisation de SONELGAZ :

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le groupe SONELGAZ durant ces dernières années, afin de se mettre en conformité avec les dispositions de la loi de février 2002, SONELGAZ est dotée de nouveaux statuts de société par action et s'est transformée en un groupe holding industriel constitué de sociétés

¹¹ Document Sonelgaz SPA : visa COSOB N° 08/02, 2008.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

opérationnelles et d'une société mère, cette démarche obéit aux principes d'organisation suivants ¹²:

1. Organisation de SONELGAZ :

1.1 Maison mère :

Les missions principales de cette dernière sont orientées essentiellement vers :

L'élaboration de la stratégie et pilotage du groupe ;

L'exercice du contrôle des filiales ;

L'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière ;

La définition et la politique de rémunération et du développement de la gestion des ressources humaines du groupe.

1.2 Filiales métiers de base :

Durant ces cinq dernières années les métiers de base de SONELGAZ ont été érigés en filiales, au nombre de huit, ces dernières activent dans les domaines suivants :

La production de l'électricité ;

La gestion du réseau de transport de l'électricité ;

La gestion du système production/transport de l'électricité ;

La gestion du réseau transport du gaz ;

La distribution du gaz.

1.3 Filiales travaux :

Pour mettre en œuvre la politique énergétique du pays l'entreprise SONELGAZ a dû développer dans les années 70 des moyens de réalisation en adéquation avec les objectifs de

¹² www.sonelgaz.dz

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

développement des infrastructures et des réseaux visés, ainsi elle s'est dotée de structure de réalisation appropriées, intégrée dans l'entreprise, celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ, elles ont fini se transformer en entreprise autonomes à la faveur de la restructuration de SONELGAZ en 1984.

Dans le sillage de la consolidation de l'organisation de SONELGAZ en groupe industriel et de la réalisation d'un important programme de développement du groupe, ces entreprises de réalisation ont été réintégrées, depuis janvier 2006, au sein de SONELGAZ.

1.4 Filiales périphériques :

Afin d'avoir une meilleur maîtrise de ses métiers de base, SONELGAZ a externalisé ses activités périphériques et les a confié à des filiales dont elle détient entièrement le capital, au nombre de quatorze, elles activent notamment dans la maintenance d'équipements énergétiques, le transport et la manutention exceptionnelle, la distribution de matériels électrique et gaziers, la recherche et le développement, la formation ainsi que la réalisation de tous travaux liés à l'édition, la prestation et maintenance véhicules et d'autres activités diverses.

1.5 Sociétés en participation :

La participation de SONELGAZ dans diverses sociétés mixtes constitue un élément majeur dans sa stratégie de diversification et de partenariat, ainsi elle s'est investit dans des domaines clés à haute valeur technologique tels que les télécommunications ou la maintenance de turbines à gaz, les buts recherchés sont :

Intégrer la technologie et le savoir faire ;

Introduire l'expertise managériale dans les domaines de la gestion ;

Réaliser ses investissements grâce à l'apport de capitaux ;

Acquérir de nouveaux marchés nationaux voire régionaux.

2. Présentation des filiales distribution de SONELGAZ :

Les sociétés de distribution sont au nombre de quatre, assurent la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique et gazier¹³.

2.1 La société de distribution de l'électricité et gaz d'Alger (SDA) :

Cette société couvre les wilayas suivantes : Alger, Boumerdès et Tipaza, elle emploie 2723 personnes.

2.2 La société de distribution de l'électricité et gaz Est (SDE) :

Cette société couvre les wilayas suivantes : Constantine, Batna, Oum El Bouaghi, Tébessa, Mila, Kenchela, Annaba, Skikda, Guelma, Souk Ahras, El Tarf, Sétif, Borj Bou Arrérej, Msila et Bejaïa, son effectif est de 6951 personnes.

2.3 La société de distribution de l'électricité et gaz de l'Ouest (SDO) :

Elle couvre les wilayas de Tindouf, Naama, Béchar, Tlemcen, Saida, Oran, Chlef, Sidi Bel Abbès, Mascara, Ain Témouchent, Tiaret, Mostaghanem, Relizane, Tissemsilt, Ain Dfla, Adrar et El Bayadh, elle emploie près de 5935 personnes.

2.4 La société de distribution de l'électricité et gaz Centre (SDC) :

2.4.1 Présentation de la SDC :

La société de distribution de l'électricité et du gaz du centre est constituée d'un ensemble de directions fonctionnelles et d'autre opérationnelles, les directions fonctionnelles représentent le staff de la direction générale, alors que les directions opérationnelles appelées directions de distribution, celles-ci sont au nombre de 13 couvrent 12 wilayas du centre du pays à savoir : Blida, Bouira, Médéa, Tizi-Ouzou, Djelfa, Laghouat, Biskra, El Oued, Ghardaïa, Ouargla, Tamanrasset et Illizi.

¹³ Rapport d'activité Sonelgaz 2008.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

2.4.2 Mission de la SDC :

La société de distribution centre est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité, en effet l'ensemble des attributions de la SDC consiste à :

Acheter l'énergie électrique et gazière et la revendre aux clients HT, MT et BP, MP, HP ;

Participer à l'élaboration de la politique commerciale du groupe en élaborant les règles de gestion de la clientèle et les règles commerciales et en contrôle d'application ;

Satisfaire aux meilleures conditions, la demande de raccordement des clients électricité et gaz et leur apporter conseil et assistance dans les limites du cahier des charges et règles en vigueur ;

Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance), et le développement des réseaux et des installations annexes ;

Participer à l'élaboration des spécifications techniques, aux choix des matériels et leur homologation ;

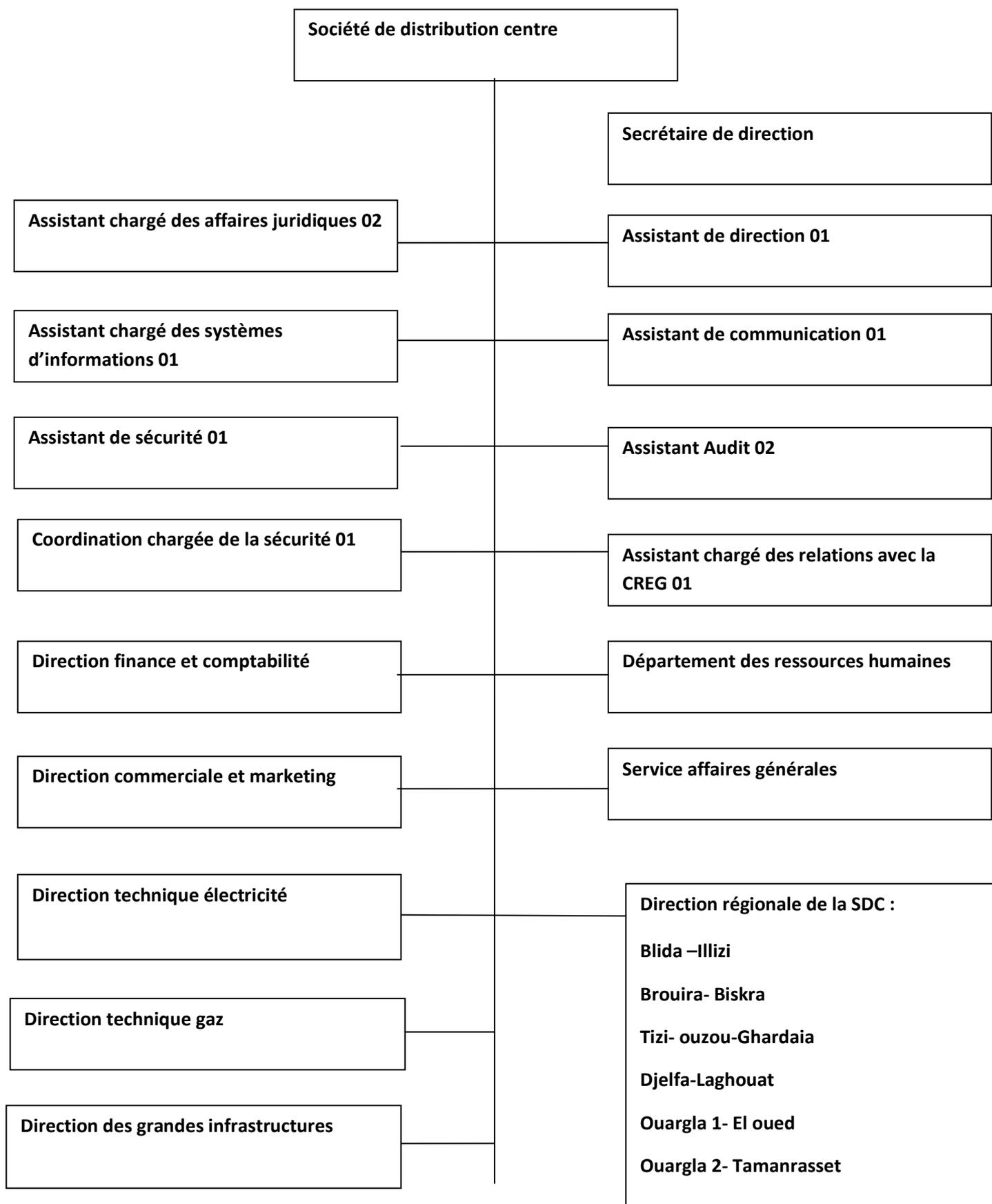
Valider le programme d'investissement ;

Elaborer les études d'organisation propres à la distribution, en cohérence avec les décisions du groupe, assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la distribution ;

Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

Schéma N°02 : Organigramme de la SDC :



3. Les grands paramètres de secteur électrique :

3.1 La composition de la chaîne électrique :

Le secteur électrique regroupe trois grands types d'activités dont l'enchaînement assure la transformation de ressources énergétiques primaires en énergie électrique mise à la disposition du client final.

3.1.1 La production de l'électricité :

La production de l'électricité représente la première étape de la chaîne électrique, en effet elle est l'opération de conversion énergétique proprement dite, c'est-à-dire représente une transformation d'une forme d'énergie en énergie électrique, la production de l'électricité se fait à base de plusieurs moyens : gaz naturel, pétrole, énergie hydraulique, des éoliennes et les technologies photovoltaïques, ces moyens sont utilisés avec des manières différentes avec plusieurs techniques dont la destination se fait à base de leurs structure de coûts.

3.1.2 Le transport de l'électricité :

Il est organisé en réseau et se fait généralement au moyen de lignes, de transformateurs et de pylônes, qui relient les équipement de production aux systèmes de distribution et qui relient également les réseaux entre eux, en d'autres termes en plus de sa fonction première, le transport assure en effet l'interconnexion des différentes unités techniques de production et participe ainsi à l'optimisation du fonctionnement d'ensemble du système.

Le transport de l'électricité est organisé en monopole naturel dont la réglementation s'opère par le taux de rendement qui entraîne un surinvestissement en capital et une incapacité de minimiser les coûts.

3.1.3 La distribution de l'électricité :

Elle se fait au moyen de transformateurs qui baisse la tension de l'énergie électrique reçue du système de transport, la distribution de l'énergie électrique désigne l'acheminement de l'électricité à basse tension elle est généralement considérée comme monopole nature, cette activité se trouve en contact constant et direct avec la clientèle, elle comporte donc nécessairement une forte dimension commerciale.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

3.1.4 La tarification :

La politique tarifaire relève du domaine de l'Etat, les tarifs de l'électricité et du gaz sont fixés par décision (D/06-05/CD du 30 mai 2005), à travers la CREG, Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz qui a pour mission de fixer et de réguler des tarifs en vigueur.

Pour le groupe Sonelgaz ceci constitue une contrainte, le PDG du groupe propose une procédure d'augmentation des tarifs afin d'aller vers une libéralisation des prix, Il estime que le retour au prix réel de l'électricité est une échéance incontournable qu'il vaut mieux avancer, et il propose, dans ce sens, de procéder par étapes en augmentant, dans un premier temps, la tarification pour les industriels (la clientèle haute tension) qui consomment près de 20% de la production nationale, elle achète son énergie à 2,2 DA, alors que le coût de revient est à 3 DA pour lui cette situation ne peut pas durer il y a deux possibilités : soit l'Etat accorde une subvention d'exploitation, soit il augmente les tarifs.

4. Les grands paramètres du secteur gazier :

4.1 Les règles de fonctionnement du secteur gazier :

On peut résumer les règles de fonctionnement de secteur du gaz naturel comme suit :

4.1.1 L'accès aux réseaux de transport et de distribution de gaz :

L'accès des tiers aux réseaux de transport et de distribution de gaz est en vue de l'intérêt d'approvisionnement direct des clients éligibles auprès des fournisseurs de gaz en traitant librement les prix et les quantités ce qui induit une souplesse permettant d'accroître progressivement le taux d'ouverture au marché ainsi que la fixation de taux de cet ouverture de marché de gaz à hauteur d'au moins 30%.

Dans ce cadre, la qualité de client éligible dépend uniquement de la qualité de sa consommation annuelle qui soit supérieur ou égale à 140Mth (millions de thermies).

Selon des études du groupe Sonelgaz la consommation du gaz pour 2012-2015 et les prévisions 2015-2021 pour le marché national est illustrée comme suit :

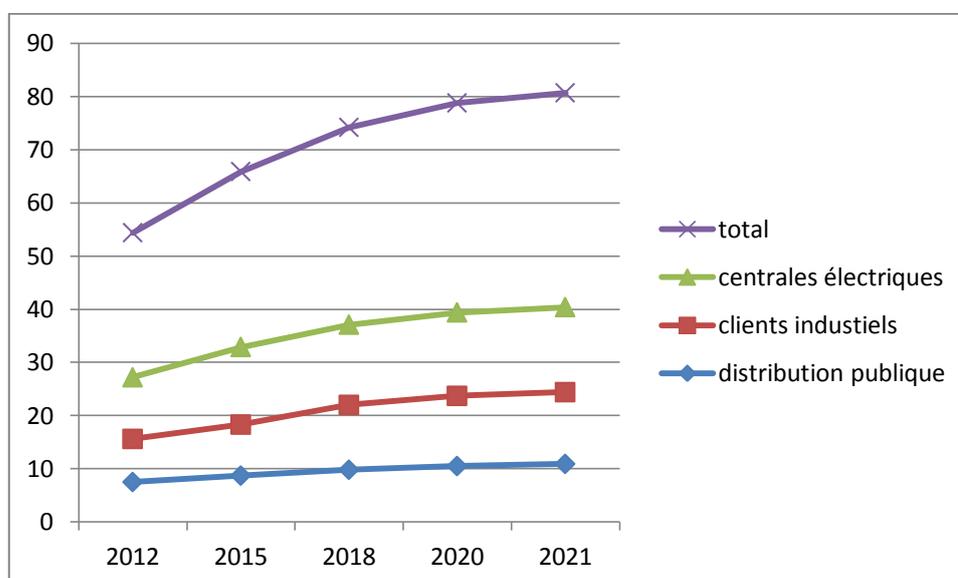
Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

Tableau 01 : consommation gaz (2012-2015) et prévisions (2015-2021).

Unité Gm ³	2012	2015	2018	2020	2021
distribution					
publique	7,5	8,7	9,8	10,5	10,9
clients industriels	8,1	9,6	12,2	13,2	13,5
centrales					
électriques	11,6	14,6	15,1	15,7	16
total	27,2	33	37,1	39,4	40,3

Source : Sonelgaz SPA.

Graphique 01 : Consommation du gaz (2012-2015) et prévisions (2015-2021) du marché national par type de clientèle :



Source : fait par nous même à partir des données de la Sonelgaz.

4.1.2 La propriété de la gestion de transport du gaz :

Le réseau de transport de gaz pour le marché national est un monopole naturel, il est assuré par la filiale de transport du gaz de SONELGAZ spa (GRTG) qui est le gestionnaire unique et le propriétaire de réseau, il doit assurer les fonctions d'exploitation, de l'entretien et de développement de réseau de transport de gaz afin de garantir une capacité satisfaisante pour les besoins de transit et de réserve, cela sous l'autorisation d'exploitation délivré par la commission de régulation de l'électricité et de gaz.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

Les fonctions principales de gestionnaire de réseau de transport de gaz sont :

- ✓ La prévision de la demande de gaz ainsi que l'adéquation entre l'offre et la demande ;
- ✓ La communication aux opérateurs (producteurs, clients éligibles, distributeurs de gaz, agents commerciaux) des résultats de cette adéquation ;
- ✓ La réception des offres d'achat de gaz ainsi que la réception des offres de vente des fournisseurs de gaz ;
- ✓ L'élaboration des plans de développement ainsi que la coordination des plans d'entretien des ouvrages de transport de gaz ;
- ✓ L'exécution des décisions des pouvoirs publics relatives à l'alimentation en gaz ;
- ✓ Assurer les fonctions d'exploitation, d'entretien et de développement de réseaux transport gaz ;

4.1.3 La distribution de gaz :

La distribution de gaz se fera par l'objet de la concession par voie d'appel d'offre lancé et préparé par la commission de régulation de l'électricité et de gaz et approuvé par le ministre chargé de l'énergie.

Chaque concessionnaire doit respecter un cahier des charges établie par voie réglementaire en répondant aux obligations suivantes :

- ✓ L'exploitation et l'entretien de réseau durant le raccordement des zones de desserte en gaz naturel ;
- ✓ Le respect des règles techniques, d'hygiène, de sécurité, de qualité, ainsi que les règles relative à la protection de l'environnement ;
- ✓ L'efficacité de réseau ;
- ✓ L'équilibre entre l'offre et la demande.

4.1.4 La commercialisation du gaz :

Dans le processus de la commercialisation de gaz, les clients éligibles choisissent librement leurs fournisseurs qui sont des personnes physiques ou morales ont pour activité l'achat de l'énergie dans le but de la revente, ils peuvent être des producteurs, des distributeurs ou des agents commerciaux

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

4.1.5 La régulation :

En vue d'un fonctionnement transparent et non discriminatoire ainsi que le respect des conditions de qualité, de continuité de service public de gaz, une commission de régulation de l'électricité et de gaz (C.R.E.G) a été créée par la loi de 02-01 de 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution de gaz par canalisation, indépendante, dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, son siège est fixé à Alger.

Pour atteindre sa mission principale de régulation de gaz, la C.R.E.G est investit dans les rôles fondamentaux suivant :

- Surveiller et contrôler le respect de la réglementation en vigueur ainsi que l'élaboration des règles d'application prévu dans la loi et ceux qui sont rattachés ;
- Engager au sein de comité de pilotage des textes réglementaires ;
- Valider, avec les opérateurs concernés, des spécifications techniques de conception, d'exploitation et d'entretien des réseaux de transport et de distribution de gaz à ériger en arrêtés ministériels ;
- Suivre et approuver les règles de fonctionnement de système de transport de gaz, et s'assure le respect de ceux-ci des règles de neutralité ;
- Mettre en œuvre et approuver les plans de développement le réseau de transport de gaz soumis par le gestionnaire de réseau de transport de gaz ;
- Contrôler et évaluer l'exécution des obligations de service public ;
- Elaborer, en relation avec les concessionnaires de distribution de gaz, des plans d'engagement d'amélioration des performances et le processus de suivi de ces plans qui ont été approuvé par le ministère de l'énergie et des mines (après avis de la commission de régulation de l'électricité et de gaz) ;
- Faire des visites environnementales des installations énergétiques et mettre en œuvre des outils d'actions et de suivi des opérateurs afin d'identifier les cas de non conformité et préconiser les actions correctives à entreprendre par les opérateurs ;
- Contrôler les plans d'action hygiène-sécurité des opérateurs et le rapport quotidien des accidents élaboré par les opérateurs ;
- Coordonner, avec les opérateurs, des programmes de sensibilisation des tiers sur les dangers liés à la mauvaise utilisation de gaz et les programmes d'amélioration des paramètres de sécurité ;

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

- Protéger les consommateurs en améliorant la qualité de produit mis à la charge des opérateurs par l'instauration des conditions économiques de raccordement telle l'obligation pour le concessionnaire de mettre en place un cadre transparent qui permette aux clients d'accéder aux informations relatives aux droits et obligations des parties en matière de raccordement, des réclamations et de traitement des demandes.

L'adaptation de service public de l'énergie aux trois principes fondamentaux d'égalité, de continuité et d'adaptabilité peut être résumée comme suit :

- **La continuité :**

En ce qui concerne la continuité de l'électricité ce principe n'est pas respecté en totalité car chaque saison enregistre des coupures notamment en hiver et en été, le gaz naturel au niveau des régions qui sont déjà raccordées, ce principe est clairement respecté car le gaz naturel est disponible en permanence, ce caractère de disponibilité de gaz naturel exige que le service public de gaz naturel doit être assuré en permanence, d'une manière régulière et continue, sans interruption de son fonctionnement.

- **L'égalité :**

Ce principe est plus au moins respecté car le taux d'électrification au niveau national a atteint 98% par contre concernant le gaz naturel le taux de raccordement a atteint 52% ce qui remet en cause ce principe.

Mais ces dernières années, avec l'engagement de l'Etat pour le lancement des programmes de raccordement en gaz naturel Même s'il ya des régions actuellement ne sont pas encore raccordées, elles seront raccordés au fur et à mesure de l'avancement des projets d'alimentation.

- **L'adaptabilité :**

Le fonctionnement de service public de l'énergie s'adapte aux besoins des usagers, (mis à part les coupures d'électricité) de fait qu'il répond à la demande des abonnés électricité et gaz, il s'adapte à leurs besoins car ils utilisent l'électricité et le gaz naturel pour divers besoins.

Ces trois principes fondamentaux des services publics en générale et le service public de l'énergie en particulier sont plus au moins respectés pour les deux causes consistant en coupures d'électricité et l'existence des régions non encore raccordés en ce service.

Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz

Conclusion :

En conclusion l'analyse des différents mouvements d'organisation et de restructuration de SONELGAZ a fait émerger les constatations suivantes : SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie, ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution de gaz par canalisation, ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et gaz à l'étranger.

Depuis la promulgation de la loi 05 février 2002 sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte, elle est aujourd'hui érigée en groupe industriel composé de quarante (40) sociétés dont six(06) en participation.

En adéquation avec la loi N°02-01 la filialisation est au cœur de la stratégie de développement du groupe SONELGAZ, elle est conçue et mise en place selon une démarche synergétique et non séquentielle et recentrée sur les métiers de base.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

Introduction

La notion du service public est fort délicate à définir elle présente des contours très différents selon le type d'analyses retenues (économique ou juridique), selon le cadre géographique d'études également, le service public entendu au sens de l'intérêt général ou public, (c'est en l'occurrence l'obligation d'assurer à tous une fourniture minimale d'un service de qualité convenable et à un prix abordable) plus précisément le service public se définit par ses missions, trois missions peuvent être identifiées :

- Celles qui visent à rendre physiquement et financièrement accessibles aux usagers menacés d'exclusion -du fait ses situations critiques, de revenus insuffisants – des services essentiels dont ils ont besoin sous des formes appropriées (exemple : jouissance d'une ligne téléphonique ou d'un branchement de réseaux d'électricité).
- Celles qui au delà strictement de la lutte contre l'exclusion, contribuent à la cohésion sociale.
- Celles qui visent à favoriser une utilisation efficace et équilibrée dans l'espace et dans le temps des territoires et des ressources communes (service de transport, distribution d'énergie).

Les missions du service public n'évoluent pas, par contre l'autorité publique peut choisir le statut juridique du producteur, elle est ainsi libre de gérer elle-même le service, de le confier à un prestataire public ou de déléguer à une entreprise privée.

Le recours au marché pour la fourniture ou pour la gestion des services publics marchands et offert par le réseau se traduit par une déréglementation importante de l'ensemble des services dits d'intérêt économique général, définie comme la levée de certaines contraintes juridiques portant sur les activités économiques.

La déréglementation a en fait été engagé dès le début des années 80, historiquement ce mouvement a affecté d'abord les entreprises privées (transport aérien, secteur des télécommunications) et actuellement le domaine initialement protégé de la puissance publique à savoir le service public.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

Section 01 : service public : conception et évolution :

La notion du service public recouvre toutes les activités d'intérêt général d'utilité et d'autorité publique. Par ailleurs nous assistons à une diversité de termes, afin d'accomplir la mission principale du service public ces derniers doivent répondre aux principes fondamentaux spécifiques des services publics. Ainsi pour répondre aux divers besoins des usagers, ils existent des diverses catégories des services publics.

1. La notion des services publics :

Il est difficile de donner une définition précise, complète et objective des services publics, car cette définition devrait s'appliquer à des services divers par leur nature, leurs objets, leurs objectifs¹, etc.

Selon le dictionnaire de l'économie et des sciences sociales, la notion du service public dans un sens très général est l'ensemble des activités d'intérêt général qui s'exerce sous l'égide des pouvoirs publics, il s'agit donc des services publics industriels et commerciaux fournis sur un marché public.

A l'origine le service public était une conception juridique dont elle a longtemps uniquement préoccupé les juristes, elle est née en France où cette notion est théorisée par le juriste LEON DUGUIT (1928), les économistes sont restés à l'écart².

De ce fait la conception économique du service public a été développée par MARTINAND-LORENZI (1995) et COHEN HENRY (1998).

Selon le juriste LEON DUGUIT (1928) relève du service public « toute activité dont l'accomplissement doit être réglé, assuré et contrôlé par le gouvernant, car l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de

¹ Malika AHMED ZAID Chertouk, cours de finance des administrations publiques, master management territorial et ingénierie de projets UMMTO 2014.

² François-LEVEQUE, concepts économiques et conceptions juridiques de la notion de service public, in Thierry Kirat et Evelyne Servenin, « Vers une économie de l'action juridique. Une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action ».Paris, CNRS Editions, 2000.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

l'interdépendance sociale et qu'elle est de fait de la nature des services publics, ceux-ci ne peuvent être réalisés que par l'intervention de la force gouvernante »³.

Selon cette définition DUGUIT :

- Accorde une place importante à l'Etat central.
- C'est les pouvoirs publics qui décident du qualificatif d'un service public.
- Toute activité administrative est en principe un service public et seul l'activité administrative qui peut constituer un service public.
- Cette définition met en évidence la relation entre personne publique et service publique⁴.

La doctrine élaborée par ce juriste accorde une place centrale à l'Etat car c'est aux pouvoirs publics que revient de décider si une activité présente une activité de service public et c'est à eux d'en dicter les conditions de mise en œuvre ainsi que les procédures de suivi et d'évaluation, cette doctrine est considérée en France la doctrine de référence.

Selon MARTINAND LORENZI (1995) la notion économique de service public dépend des concepts de monopole naturel et de biens collectifs dont le concept de monopole naturel fait allusion aux services publics à caractère industriels et commerciaux qui souvent sont des activités des réseaux, le concept de bien collectif désigne les biens qui sont accessibles à tous sans discrimination ou exclusion (caractère de non exclusion) et dont la consommation d'un individu n'entraîne pas une moindre disponibilité de la quantité de ce même bien pour les autres, ce concept regroupe les services non marchands comme la défense nationale⁵.

Selon COHEN-HENRY (1998) le service public est caractérisé par la mission principale d'efficacité et d'équité visant la réduction des inégalités liées aux revenus ou à des handicaps physiques afin de rendre accessible aux usagers menacés d'exclusion l'accès aux services essentiels et aussi pallier les défaillances de marché et les externalités liées à

³ François-LEVEQUE, concepts économiques et conceptions juridiques de la notion de service public, in Thierry Kirat et Evelyne Servenin , « Vers une économie de l'action juridique. Une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action ».Paris, CNRS Editions, 2000.

⁴ RAMDINI S, cours de grands services publics territoriaux, master 2 management territorial et ingénierie de projet, UMMTO 2015

⁵ François- LEVEQUE, 2000, op. cit.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

l'occupation déséquilibrée des territoires afin de favoriser une utilisation efficace et équilibrée dans l'espace et dans le temps du territoire et des ressources communes⁶.

1.1 les types des services publics :

Les services publics recouvrent de très nombreux domaines, en reprenant la typologie de AUBY (1998), on peut distinguer neuf catégories de services publics : les services publics régaliens (défense, justice, police), l'éducation, l'action sociale, la santé, le sport et la culture, les services urbains, la communication et les transports, l'énergie, et enfin le logement (avec l'urbanisme). Un autre classement conduit à distinguer selon les modes d'interventions de l'Etat, les services régaliens, les services publics relevant de l'Etat providence (éducation, santé, action sociale, culture) et services publics de réseaux (poste, télécommunications, transport, énergie), enfin les services publics locaux.

Cette liste montre l'importance des services publics dans la vie de tous les jours des citoyens.

1.2 Les missions du service public :

Il existe trois principales missions du service public qui les caractérisent et qui peuvent être résumées en trois points : l'intérêt général, l'équité et l'efficacité.

1.2.1 L'intérêt général :

Pour qu'un service collectif puisse être parmi les services publics il faut qu'il réponde à un besoin d'intérêt général, pour cette notion il n'existe pas de définition bien précise et il reste toujours évolutif, il fait l'objet de l'action de l'Etat et c'est au législateur de le définir, par conséquent la notion d'intérêt général est soumise à évolution, elle répond en particulier à l'apparition de nouveaux besoins dans une société et émane de la décision publique.

L'intérêt général a une connotation nationale et collective, il transcende les intérêts particuliers, il fonde l'intérêt commun des citoyens plutôt qu'il ne se déduit de l'identification des intérêts individuels qui seraient partagés par tous, autrement dit la notion d'intérêt général est une notion qui transcende les intérêts particuliers qui seraient partagés par les membres de la collectivité.

Cette notion d'intérêt général fait bien preuve d'un élément important dans la définition du service public et de son importance dans l'analyse économique et sociale.

⁶ François- LEVEQUE, 2000, op. cit.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

1.2.2 L'équité :

Cette notion est reliée à la notion de justice sociale, elle fait référence à la cohésion sociale et au sentiment du mieux vivre ensemble dans un territoire.

1.2.3 L'efficacité :

Economiquement la notion d'efficacité fait illusion à une utilisation rationnelle des moyens de production afin d'améliorer le rendement du service public.

Donc les missions des services publics contribuent à la réduction des inégalités et à la cohésion sociale d'une manière générale, pour atteindre ces objectifs, ces missions doivent être mises en œuvre en respectent les principes fondateurs qui régissent tout les services publics.

1.3 Les principes généraux des services publics :

Le fonctionnement des services publics doit répondre à un certains nombre d'exigences représentés par les principes des services publics, les principes traditionnels des services publics sont en nombre de trois continuité, égalité et adaptabilité systématisé par LOUIS ROLLAND d'où le nom de « loi de ROLLAND »⁷.

Ces trois principes sont :

1.3.1 La continuité :

Ce principe exige que le service public doive être assuré en permanence d'une manière régulière et continue sans interruption de son fonctionnement sauf en cas de force majeure et un service minimum doit être assuré en cas de grève, la continuité des services publics signifie en quelques sortes la continuité de l'Etat, la violation de ce principe est le signe d'un dysfonctionnement du fonctionnement de l'Etat.

Etend donné que la continuité signifie un fonctionnement régulier et permanent cela ne peut pas être apprécié de la même manière pour tous les services, en conséquence, pour certains services il est plus exigeant (service sanitaires, service de sécurité, distribution d'eau, de gaz, et d'électricité) pour d'autres services publics le principe de continuité n'est pas exigeant car ce principe dépend de la mission et de l'objet du service à titre d'exemple : l'enseignement, bibliothèque, piscine, musée... soient quelques heures tout les jours ouvrables.

⁷ Joël- CARBAJO, Droit des services publics, édition : DALLOZ, Paris, 1997, P : 40.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

1.3.2 L'égalité :

L'égalité implique que tous les usagers doivent être traités d'une manière identique devant le service public ainsi que l'égalité de la prestation et les avantages fournis par le service public sans discrimination à l'égard de leurs situations sociales, leurs origines, mais également l'égalité devant les charges qu'ils imposent. La traduction essentielle de ce principe trouve son sens dans l'égalité d'admissibilité aux emplois publics et l'égalité des usagers devant le service public.

En réalité le principe d'égalité devant les services publics est difficile à mettre en œuvre car il exige que les personnes doivent être soumises au même traitement mais ils doivent être dans une situation identique, à l'égard du service public, qu'elle est difficile pour l'apprécier.

1.3.3 L'adaptabilité :

Ce qui s'adapte se transforme, l'adaptation des services publics signifie que l'organisation et le fonctionnement des services publics doivent être répercutés selon les évolutions de l'intérêt général ainsi que les changements de l'environnement économique juridique et social dans le temps et dans l'espace en vue de porter des innovations aux services publics en adéquation avec la multiplicité des besoins et l'apparition de nouveaux besoins. Pour cela l'adaptation également connue sous le nom de mutabilité est nécessaire pour ajuster les technologies aux besoins tout deux en évolution rapide.

Chaque catégorie des services publics doit s'adapter à ces trois principes fondamentaux, en effet ils existent divers services publics afin de répondre aux divers besoins socio-économiques on retient ici les grandes catégories qui sont classées selon le critère juridique en services publics à caractère administratifs et les services publics à caractère industriel et commercial.

1.4 Les catégories de service public :

Les grandes catégories de services publics ne sont pas établies par les textes ou la jurisprudence en fonction de leur but. Certes ils existent des services publics régaliens, économiques sociaux, culturels et cette façon fonctionnelle de les classer met avant tout en

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

valeur l'extension des domaines du service public il ya là une approche plus politique que juridique liée à une croissance considérable de l'intérêt général considéré comme but de service public mais lorsqu' on se réfère aux grandes catégories de service public en droit administratif contemporain on entend mettre en évidence différenciation initié par la jurisprudence et sur le plan juridique entre les services publics administratifs (SPA) et les services publics industriels et commerciaux (SPIC)⁸.

1.4.1 Les services publics à caractère administratif :

Ils sont considérés comme des services administratifs, des services dont le caractère industriel et commercial n'est pas reconnu, ce qui caractérise un service public administratif c'est la qualification « d'administratif » accordé à un établissement public gérant un ou plusieurs services publics, cette qualification n'est qu'un indice de la véritable nature administrative de service public géré par cet établissement ce qui veut dire qu'il n'est pas restreint à la gestion uniquement d'un service public.

Ce type de service regroupe les domaines de l'action scolaire et éducative, l'action sociale et culturelle, la délivrance des titres et autorisations administratives, l'état civil, les archives communales et la lutte contre l'incendie.

Ces services sont rendus par les administrations publiques aux usagers gratuitement ou semi-gratuitement, celles-ci sont financées par les ressources fiscales ou parafiscales, elles entretiennent avec les usagers des relations relevant du droit administratif.

1.4.2 Les services publics à caractère industriel et commercial :

Ils sont devenus des services publics à caractère industriel et commercial par la célèbre décision du tribunal des conflits du 22 janvier 1921 société commerciale de l'ouest africain en plaçant désormais sous le régime de droit privé le fonctionnement des services publics industriels et commerciaux qui ont été des services publics à caractère administratif : eau, assainissement, gaz, électricité, transport⁹.

⁸ François LACHAUME-J. BOITEAU-C, Pauliath. H, Grands services publics, édition : DALLOZ, Paris, 2000.

⁹ François LACHAUME-J. BOITEAU-C, Pauliath. H, Grands services publics, édition : DALLOZ, Paris, 2000.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

L'objectif du service public à caractère industriel et commercial doit être semblable à celui accomplie par les personnes privées et donne lieu à une opération de production ou de ventes des biens ou prestations dont l'entreprise privée qui gère le service public est rémunérée grâce aux tarifs appliqués aux usagers, elle entretient avec eux des relations commerciales. Cela se déroule sans échapper au respect des principes fondamentaux relatifs à tous les services publics à savoir continuité, égalité et adaptabilité.

L'activité industrielle et commerciale se caractérise par la réalisation des actes de commerce, la production et l'échange de biens et services, on trouve l'énergie la production industrielle, transport, assurance, banque, etc. Ces services sont qualifiés en d'autres termes des « services publics en réseaux ».

2 Les services publics en réseaux.

Après avoir présenté les généralités sur les services publics, il est nécessaire de présenter les spécificités des services publics en réseaux. En effet, ils ont des spécificités qui les distinguent des autres catégories des services publics, ils ont connu des transformations dans leurs processus de gestion en passant de monopole à la déréglementation

2.1 La notion des services publics en réseaux

Il n'est pas aisé de donner une définition complète et exhaustive des réseaux. Cependant, chacun définit le réseau à sa manière.

Le réseau est le concept que l'on trouve indistinctement dans les disciplines scientifiques diverses aussi bien sociales que techniques, la diversité d'approches repousse davantage une vision claire et forte des réseaux qui ont pour vocation l'organisation de la fourniture de divers services, dans un territoire qu'ils contribuent à aménager et à structurer de manière corrélative, en d'autres termes l'ingénieur et l'économiste n'ont pas la même appréhension d'un réseaux mais leur vision enrichissent mutuellement.

Le premier (ingénieur) privilégie une approche analytique et systématique, tournée vers l'agencement interne du réseau et ancré sur une représentation physique.

Le second (économiste) développe une approche systématique reposant sur une représentation morphologique centrée sur la finalité économique du réseau en tant que support d'échange entre des agents.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

En retient donc une vision de l'ingénieur et une vision de l'économiste.

2.1.1 Vision d'ingénieur.

Pour l'ingénieur, un réseau évoque en premier l'interconnexion d'équipement complémentaire, coopérant entre eux afin de transporter des flux de personnes, de matière, d'énergie ou d'information et d'acheminer ces flux d'une origine vers une destination. Sous cet angle, ce sont l'organisation physique et l'inscription dans l'espace qui dominent et sous-tendent les questions que se pose l'ingénieur lorsqu'il planifie, construit ou développe un réseau¹⁰.

En effet, l'ingénieur ne s'interroge pas sur l'organisation économique de réseau ainsi que la structure économique de marché de réseau, il est peu préparé les mouvements de libéralisation des secteurs de réseau. Selon lui, un réseau relève du monopole public, car son domination est nationale et il rend à la société des services fondamentaux

2.1.2 Vision d'économiste.

Pour un économiste, les réseaux se définissent comme des objets dont le rôle est de mettre en relation les fournisseurs et les consommateurs de certains biens et services. Le réseau est ainsi regardé comme le lieu technique de concrétisation d'une intermédiation économique, il est l'instrument d'échange marchand entre des producteurs et des consommateurs, la plate-forme transactionnelle permettant la confrontation d'une offre et d'une demande¹¹.

A propos de ces deux définitions, on peut dire que réseau et marché sont réunis dans une même définition car dans l'analyse économique des réseaux, on ne peut pas détacher les paramètres techniques et les paramètres de marché, parce que les deux types des paramètres se déterminent et se rétroagissent ensemble, l'économiste ne peut pas lancer son travail sans écouter l'ingénieur et ce dernier ne peut pas faire fonctionner son réseau d'une manière purement technologique et il admet que les paramètres économiques sont aussi porteuses des changements.

- **Morphologie des réseaux :**

La morphologie des réseaux représente une segmentation verticale des activités en trois couches principales à savoir l'infrastructure, l'infostructure, et les services finals.

¹⁰ Nicolas-CURIEN, Economie des réseaux, Ed : la Découverte, Paris, 2000.

¹¹ Nicolas-CURIEN, op.cit.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

L'infrastructure :

Elle représente la couche basse du réseau composée essentiellement des équipements matériels nécessaires à la production des services donnés, on distingue l'infrastructure longue distance, généralement maillée, et les infrastructures locales le plus souvent arborescentes.

L'infostructure :

Elle représente la couche médiane où on trouve des services de contrôle, commande dont la fonction est d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure à dominante matérielle, l'infostructure (service intermédiaire) sont essentiellement à composante logiciel en vue de la réalisation de l'intermédiation entre les équipements techniques (au sens économique) dans le but d'une utilisation optimale de l'infrastructure et de maximisation des fonctions d'utilité du producteur et du consommateur.

Dans le domaine de la fourniture d'électricité, par exemple l'interconnexion à haute tension, les transports à moyenne tension, et la distribution à basse tension sont des actions d'infrastructure, le pilotage de ces dernières se résume au dispatching (régulation des flux électriques) qui est le service intermédiaire qui commande l'interconnexion et la production.

Les services finals :

Ils représentent la couche haute qui correspond à des prestations en nature, en qualité et en prix, adaptées aux différents segments de clientèle en prenant appui sur l'infrastructure du réseau et particulièrement sur les installations locales qui se situent en contact direct de la clientèle.

2.2 Les caractéristiques spécifiques des réseaux.

Les activités des industries des réseaux se distinguent par l'utilisation des réseaux afin d'acheminer les biens et services vers le consommateur final, ils concernent les transports (aériens, ferroviaires, télécommunications, urbain, etc.), postes et télécommunication, radio et télévision, les industries de l'eau, de l'électricité, de gaz naturel. Leurs caractéristiques spécifiques qui permettent de les distinguer des autres activités peuvent être résumées comme suit¹² :

¹² J.P.ANGELIER, Economie des industries de réseaux, édition PUG, Grenoble 2007.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

- Un réseau présente une structure stratifiée composée de trois couches principales dont la première est constituée des infrastructures composée des équipements et matériels nécessaires à la production d'un bien donné, la deuxième est composée des services de contrôle-commande (infostructure) dont l'objet est d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure dans l'intérêt des consommateurs et des producteurs, elle est composée des logiciels en vue de réaliser une intermédiation entre les équipements techniques, la troisième qui est la haute couche constituent des services finals rendus par le réseau dont l'objet est de fournir des services adaptés aux besoins de clientèle;
- Un réseau permet aux usagers de bénéficier des biens et services sans avoir la nécessité de se déplacer, ex : distribution de l'électricité et de gaz naturel ;
- les transactions au sein de ces industries se caractérisent par une interdépendance réciproque entre les offreurs et les demandeurs ;
- Les réseaux sont générateurs des effets de club qui est une externalité positive de consommation consistant en la satisfaction d'un individu ne dépend pas seulement de sa décision d'adhérer au réseau mais elle dépend bien des décisions des autres individus dans la mesure où chaque individu présent sur un marché des réseaux tire avantage de la consommation des autres individus et sa consommation s'accroît au fur et à mesure de l'accroissement de la consommation des autres individus
- Les réseaux sont générateurs des externalités en terme de profit où chaque producteur modifie sa fonction de production en fonction de la fonction de production de son voisin de réseau et son profit augmente en fonction de l'augmentation de nombres d'adhérents au réseau, ce qui conduit à la croissance économique de réseau en améliorant les capacités de production ;
- Les activités des réseaux se caractérisent par des critères des biens authentiquement publics car la consommation d'une quantité de bien de réseau par un individu n'engendre pas une diminution de la consommation d'un autre individu dans le sens où la consommation d'une quantité d'un bien ne dépend pas de la consommation des autres individus ;
- La présence des économies d'échelle où l'accroissement de volume de la production s'accompagne de la diminution de coût unitaire, cela dépend de la taille de réseau et encore de la stratégie économique adoptée ;

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

- Les coûts unitaires de la production sont moindres lorsque les biens sont produits par une seule firme, plutôt que par plusieurs (les coûts de gamme), cela justifier en quelque sorte la monopolisation des activités des réseaux.

Parmi les catégories des réseaux qui englobant ces caractéristiques, figure le domaine de l'énergie, s'intéressant à l'électricité et au gaz naturel, à travers les changements subis, on peut l'aborder dans le point suivant comme suit :

Section 02 : service public en réseau : du monopole à l'ouverture sur le marché.

La libéralisation des services publics en réseaux : les services publics en général et celui de réseau en particulier, sont depuis au moins une décennie au cœur d'un débat portant autant sur leur légitimité que sur l'efficacité de leurs modes de gestion, gestion par le monopole et gestion par le marché sont les termes dominants du débats actuel.

1. La réglementation comme gestion du monopole :

Le terme de régulation aujourd'hui très en vogue, est a été d'abord dans le champ économique un terme américain « regulation », que l'on traduirait en français par « réglementation ». La régulation selon les dictionnaires français, c'est l'action consistant à régler, à assurer le bon fonctionnement des systèmes.

La réglementation pour les juristes représente un ensemble d'institutions administratives et/ou commissions indépendantes du pouvoir politique disposant d'un pouvoir d'instruction, de libération, de décision et de sanctions durant l'exercice de leurs missions d'organisations et de contrôle de l'activité économique.

La réglementation représente aussi, une forme de réponse à l'échec de la gestion marchande de certains secteurs économiques, plus particulièrement les services publics organisés en monopole (l'électricité, le gaz, les télécommunications, l'eau). Cette dernière se traduit par un contrôle (prix, profits, qualité) exercé par des institutions administratives soit dépendantes du pouvoir central, soit indépendantes. Leurs missions principales se résument à la recherche de la satisfaction de l'intérêt général par l'offre d'un service public accessible et dans les meilleures conditions.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

1.1 Les justifications de la réglementation des services publics :

Elles sont liées aux attributs, sociaux, économiques et techniques.

1.1.1 Les justifications sociales :

Les justifications sociales sont liées aux principes d'équité rattachées au service public. Par ailleurs, un seul opérateur pour la fourniture des services publics garantit une certaine équité et assure une continuité aux mêmes conditions sur un territoire donné.

Notamment lorsque les budgets de l'Etat alloués aux organismes gérant un service public sont suffisamment conséquents pour permettre un nivellement positifs sur un territoire.

Dans le cas où les ressources sont insuffisantes l'organisme public procéderait à des substitutions ou à des arbitrages.

L'Etat doit veiller à ce que la qualité du service offert aux consommateurs réponde à certaines normes et cela dans un environnement caractérisé par des difficultés de mesure de la qualité et d'asymétrie de l'information¹³.

1.1.2 Les justifications économiques :

Elles sont les plus pertinentes dans le cas des activités de réseau, le monopole est donc la forme d'organisation optimale lorsqu'il ya une infrastructure support important dans la fourniture du service public en particulier dans les réseaux. Les économistes montraient et même démontraient que dans les activités de services de réseau, la forme d'organisation optimale était le monopole et non la concurrence, les économistes distinguent évidemment le monopole naturel des autres formes de monopole ; ainsi ils considéraient qu'il est économiquement irrationnel de multiplier les infrastructures de réseau si une infrastructure peut suffire à l'exploitation d'une activité de service public, c'est ce qu'ils appellent le monopole naturel.

1.1.3 Justifications techniques :

C'est sans aucun doute la technologie et les coûts très élevés de son développement qui sont en partie à l'origine de la justification économique du choix du monopole, la diffusion du progrès technologique à travers les réseaux de service public au nom des principes rattachés

¹³ Mohamed Cherif BELMIHOUB : « Grandeur et décadence du monopole public : réflexion sur les changements dans la gestion des activités du service public de réseau », revue IDRA N° 25, 2003, P187.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

aux valeurs du service public et à l'égalité du traitement des utilisateurs, en plus du rôle stratégique de ces secteurs dans la vie économique et sociale du pays, justifiant largement les dépenses publics dans la construction des infrastructures de réseau, grâce à ce raisonnement le financement public favorisait la recherche technologique par les entreprises publiques ou privées gestionnaires de réseaux¹⁴.

2. La dimension de la déréglementation :

L'évolution économique et institutionnelle des secteurs en réseau est désignée sous le terme de déréglementation, ce terme indique le désengagement partiel ou total de l'Etat de la gestion des monopoles publics, la suppression des barrières à l'entrée ainsi qu'un interventionnisme moins direct sur le fonctionnement des marchés.

Cependant elle consiste aussi en la construction d'un nouveau cadre de régulation visant à rendre la concurrence effective, garantir des conditions d'égal accès au marché et établir des règles de jeu loyales entre opérateurs concurrents. Cela en vue d'assurer une transition harmonieuse vers une organisation concurrentielle.

Ainsi la déréglementation n'est-elle pas synonyme d'abolition de la réglementation, mais signifie la mutation du système de concurrence et de régulation dans un secteur en réseau, cette mutation opère dans trois directions¹⁵ :

- D'abord, la libéralisation, c'est à dire l'ouverture à la concurrence de tout ou partie du marché.
- Ensuite, l'évolution de l'opérateur historique, se traduisant par un éventuel changement de son statut et de sa recomposition organique par démantèlement ou désintégration verticale.
- Enfin, la transformation de la régulation, marquée par la séparation fonctionnelle entre l'exercice de tutelle étatique du secteur et le contrôle du marché, ainsi que par la transition d'un régime de prescription vers un régime d'incitation.

A partir de la, nous pouvons constater que la déréglementation représente l'établissement du cadre juridique dans lequel doit s'exercer la régulation, elle traduit les orientations

¹⁴Mohamed Cherif BELMIHOUB : « Grandeur et décadence du monopole public : réflexion sur les changements dans la gestion des activités du service public de réseau », revue IDRA N° 25, 2003.

¹⁵ Nicolas Curien : « Economie des réseaux » édition la découverte 2000, P : 07.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

choisies par les pouvoirs publics en assurant aux acteurs la sécurité juridique nécessaire notamment dans un contexte caractérisé par des changements technologiques économiques rapides.

2-1 Transformations de l'ex-monopole :

La réglementation dans toutes les industries en réseaux s'ouvrant à la concurrence doit faire face au même problème : l'opérateur historique est en mesure d'utiliser les conditions d'accès à ses infrastructures pour maintenir sa position dominante sur les segments où devrait s'exercer la concurrence, du moment que l'élargissement de certaines infrastructures essentielles est inefficace, la solution la plus simple consiste en une désintégration verticale de l'opérateur historique, cependant les expériences dans ce cas ont montré qu'il est difficile de tracer les contours des activités respectivement monopolistiques et concurrentielles.¹⁶

Le non reconstitution organique ne signifie pas que les opérateurs historiques doivent demeurer immuables dans leur forme institutionnelle, leur organisation managériale et leur mode de gouvernance, par ailleurs la mise en concurrence de ces dernières exige des réformes dans ces domaines afin de dégager les ex-monopoles d'une influence administrative et les préparer pour la concurrence.

Transformation d'administration en entreprise, ouverture du capital, évolution du mode de recrutement et de rémunération des dirigeants, ainsi que du statut des personnels, découlent de cet impératif et constituent autant d'étapes d'une inéluctable mutation des grands opérateurs de réseaux.

La mise en concurrence des services publics, s'accompagnent par un changement de règles, ainsi certains préfèrent au terme « déréglementation » l'expression « nouvelles formes de régulation »¹⁷.

2.2 Les nouvelles formes d'intervention de l'Etat :

L'introduction de la concurrence se traduit par la mise en place de nouvelles réglementations, de natures différentes de celles qui préexistaient, cela se traduit par une modification des modalités d'intervention de l'Etat.

¹⁶ Nicolas Curien, op. cit (2000).

¹⁷ Jean- Hervé LORENZI : « La régulation des services publics : concilier Equité et efficacité », édition ESKA, 1995.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

Avant la mise en concurrence, les réseaux étaient organisés en monopole, dont l'Etat agissait comme tuteur de ces monopoles.

Avec l'introduction de la concurrence, le mode d'intervention de l'Etat se complique, en effet les pouvoirs publics sont amenés à supprimer de nombreuses réglementations, notamment celles qui accordent aux exploitants des droits exclusifs ou spéciaux comme le monopole surtout ou partie de leur activité, mais à côté des fonctions nouvelles l'Etat continue à remplir certaines missions qui existent déjà notamment l'exercice d'un contrôle sur les segments d'activités qui restent en monopole, les nouvelles fonctions de l'Etat peuvent être résumées comme suit¹⁸ :

L'harmonisation technique dans chacun des secteurs mis en concurrence, notamment plus les exploitants sont nombreux de fait de la concurrence, plus il est nécessaire de veiller à ce que les dispositifs techniques soient compatibles.

Garantir en même temps que le marché concurrentiel nouvellement créé est équitablement organisé, que les missions de service public sont bien assurées.

L'objectif de concilier service public et concurrence équitable impose de mettre en place des dispositifs élaborés, pour assurer les missions de service public il est nécessaire d'imposer des tarifs finals abordables pour tous les usagers et égaux pour tous, cela engendre un écart entre la structure des prix et la structure des coûts, par conséquence les nouveaux concurrents adoptent des comportements opportunistes en s'installant que sur les segments d'activité où les prix sont supérieurs aux coûts, pour faire face à cette situation il est nécessaire d'assigner à un ou plusieurs opérateurs l'obligation de fournir à tous le service à un prix contrôlé.

Veiller aux intérêts des consommateurs qui en cas de réforme importante, doivent bénéficier des gains d'efficacité et une prestation de qualité.

Pour résumer, les interventions publiques dans un contexte concurrentiel peuvent se classer en grandes catégories :

- Harmoniser, contrôler les zones de monopole qui subsistent,
- Promouvoir une concurrence équitable tout en garantissant les missions de service public,
- Défendre les intérêts des consommateurs.

¹⁸ Jean Bergounoux : « service public en réseau : perspectives de concurrence et nouvelles régulation » édition La documentation française, 2000.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

Ces différentes missions recouvrent en pratique de nombreuses variétés de tâches concrètes à savoir :

- La création de normes, attributions de licences et autorisations à des opérateurs,
- Contrôle de tarifs finals et de tarifs d'accès à l'infrastructure,
- Gestion de fonds ou de dispositifs tarifaires liés aux missions de services publics et traitement des litiges entre anciens monopoles et nouveaux entrants.

3. Les différentes modalités de déréglementation des services publics :

La déréglementation des services publics peut prendre deux formes principales, leur privatisation, ou leur mise en concurrence.

3.1 La privatisation des services publics :

La privatisation consiste en un changement de statut d'une entité opératrice de réseaux.

La privatisation désigne le transfert partiel ou total du capital et/ou du contrôle public d'une entreprise au secteur privé, la privatisation aussi peut être analysée comme une opération inverse de celle qui conduit à rendre public des actifs privés, en l'occurrence la nationalisation¹⁹.

Concrètement elle est la manifestation extrême d'un changement de statut d'une entité, il y a cependant des formes de changement moins radicales, si l'entité est dans la sphère publique, elle peut changer de position elle peut ensuite, passer d'un statut juridique d'essence administrative à celui de société par actions, soumet au droit privé, mais de propriété publique.

Il y a enfin privatisation complète si l'entité devient une société de droit privé dont tout ou partie du capital est dans d'autres mains que celles de l'Etat. Cette dernière peut s'effectuer dans la pratique en entier ou par segment.

- ❖ **Du service public au service universel** : la privatisation de service public se rapproche de la situation des publics utilities américains : les public utilities sont en fait, des services qui rencontrent l'intérêt public et sont à ce titre justiciables d'un contrôle des prix de la qualité par les pouvoirs publics.

¹⁹ Collette VOISIN : « l'Etat et l'économie : les entreprises publiques aujourd'hui : nationalisation, privatisation, marché unique », cahier français N° 271.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

Au niveau des services en réseaux, les intérêts collectifs sont défendus par une régulation des monopoles effectuée par les pouvoirs publics, par conséquent le service public disparaît au profit d'un concept nouveau « le service universel »²⁰.

Le service universel consacre l'idée d'un service minimum mis sur demande à la disposition de tout usager ou prestataire de service dans un délai raisonnable et à des prix abordables, le service universel se fonde alors sur trois principes généraux :

- L'universalité qui doit apporter des prestations à tous les usagers à des conditions abordables ;
- L'égalité qui garantit aux usagers l'accès aux services indépendamment de leur situation géographique ;
- La continuité garantit une offre de service interrompue à une qualité définie.

Le service universel offert par les entreprises privées renoue ainsi quelque peu avec l'approche traditionnelle du service public, en insistant sur l'égalité d'accès, quelle que soit la situation sociale ou géographique de l'utilisateur, ce qui amène parfois à parler d'équité.

Pour l'utilisateur ou le client, ce qui compte est la prestation à laquelle il a légitimement droit, quelle que soit l'organisation juridique (personne publique ou privée) ou économique (monopole ou concurrence) de l'organe prestataire.

3.2 La mise en concurrence des services publics :

La mise en concurrence des services publics consiste à limiter le champ du monopole.

3.2.1 Les secteurs publics, activités de réseau :

Le réseau regroupe deux composantes complémentaires²¹.

La première qui est amont est celui de l'infrastructure, il est généralement confié à un monopole public en raison de ses caractéristiques de monopole naturel (présence d'économie d'échelle, et coûts irréversibles importants), la deuxième qui est aval est constituée par les services offerts aux usagers à partir de cette infrastructure, et donc le développement et la diversification ont aujourd'hui permis d'envisager leur fourniture concurrentielles, tant que les services offerts par les réseaux étaient peu diversifiés, leur gestion pouvant être confondue avec celle de l'infrastructure, mais le développement technique a fait augmenter le nombre et la nature des services offerts à l'utilisateur, en effet un

²⁰ Sophie Métivet : « l'émergence du pouvoir de marché », Revue Problèmes économiques, N°2852, Mai 2004.

²¹ Anne Perrot : « Réglementation et concurrence » édition Economica, 1997, P 68-69.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

processus de libéralisation s'est engagé, touchant d'abord les services, ensuite certaines infrastructures, c'est alors que le processus de déréglementation des services publics prends tout son sens.

3.2.2 La séparation des infrastructures et les services :

Dans le cas des services publics en réseaux, la séparation de l'infrastructure et des services conduit à garder public l'amont du réseau (l'infrastructure) et à mettre en concurrence l'aval (les services offerts)²².

L'infrastructure doit rester en monopole public (ne doit pas être privatisée), car dans les activités où les rendements sont croissants et les coûts fixes d'installation très élevés, une seule entreprise est plus efficace que plusieurs.

Les services peuvent être mis en concurrence : sur les marchés de services qui ne présentaient pas les mêmes caractéristiques techno-économiques que l'infrastructure, rien n'interdit à priori à des offreurs différents d'intervenir et d'autant plus nombreux que les services deviennent plus différenciés.

Cette structure pose à elle seule, de nombreuses questions, celle de l'intégration verticale d'abord : l'opérateur d'infrastructure doit – il exercer une activité sur le marché de services aval ou doit-on privilégier des structures verticalement séparées.

3.2.3 Voies possibles de désintégration :

L'ouverture à la concurrence est généralement jugée incompatible si l'opérateur de réseau maintien son intégration, en effet l'introduction de la concurrence doit s'accompagner d'une désintégration des opérateurs organisés en monopole, car si l'opérateur de réseau est intégré, l'ouverture à la concurrence est généralement jugée incompatible avec le maintien de son intégration, cette désintégration peut prendre plusieurs formes :

Institutionnelle, traduisant une création d'entités autonomes.

Comptable, dans ce cas des comptes séparés de l'infrastructure et de service sont mis en place dans la comptabilité de l'entreprise.

En plus, elle peut consister à une séparation des activités complémentaires au sein d'un même réseau, chacune d'elle ayant les caractéristiques d'un monopole naturel, c'est le cas

²² Michel WALRAVE, op.cit.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

de la production, du transport et la distribution dans le secteur de l'énergie, souvent intégré à une date récente.

La désintégration peut être aussi horizontale visant la division d'une activité qui rayonne sur un vaste territoire en se basant sur une règle géographique.

3.2.4 La concurrence dans la production ²³:

Après la désintégration verticale, la production peut être ouverte à la concurrence, l'ancien monopole public reste le principal offreur, il peut être démantelé comme en grande Bretagne, aussi, il peut garder l'intégrité de ses capacités de production comme en France.

La production peut provenir aussi de nouveaux opérateurs :

- Les offreurs qui disposent des nouvelles capacités de production ;
- Les traders qui ne produisent pas mais ils achètent et revendent le gaz ;
- Les courtiers qui mettent en relation un offreur et un demandeur ;
- Les producteurs étrangers.

4. Les enjeux de la déréglementation des services publics :

La déréglementation s'explique généralement par l'existence d'atouts et de contraintes de la mise en concurrence des services publics.

4.1 Atouts et contraintes de la mise en concurrence des services publics :

La mise en concurrence des services publics présentent à la fois des atouts et des contraintes.

4.1.1 Les atouts espérés :

La mise en concurrence des services publics présente des avantages notables :

²³ Malika AHMED ZAID Chertouk & KHEFFACHE. S : « La régulation de la concurrence en Algérie : stabilité ou renouveau, colloque internationale : la régulation de l'action publique dans le contexte de crise financière mondiale », UMMTO, 28-29 Mai 2011.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

❖ **Une baisse des prix des services :**

Souvent le monopole peut fixer son prix à un niveau supérieur à celui d'une entreprise en concurrence, ainsi l'existence de concurrents sur un marché crée une pression à la baisse des prix, qui est bénéfique aux consommateurs.

Dans le cas des services publics, la situation est plus radicale encore, en effet l'handicap du monopole réside en l'absence d'émulation concurrentielle, et celui de la nationalisation.

La mise en concurrence des services publics stimule les opérateurs tant pour leur investissement que pour leur gestion.

❖ **Une meilleure connaissance des coûts :**

Plusieurs mesures de rationalisation de gestion et de la connaissance des coûts peuvent être envisagées, ainsi des procédures pour la généralisation d'indicateurs et de tableaux de bord couvrant toute la « chaîne de production » et non pas seulement certains de ces maillons, mais aussi à la définition de politiques pluriannuelles d'objectifs transversaux, d'appréciation des résultats et de leur diffusion à tous les agents.

❖ **Une transformation des relations avec l'utilisateur :**

La modification du statut des services publics tend à transformer radicalement la relation entre l'entreprise prestataire de service public et l'utilisateur, la personnalisation succède à l'uniformité des citoyens devant le service public.

La relation entre le service et le client s'inscrit désormais dans la durée au lieu de se réduire à un échange ponctuel au moment de la transaction, en effet elle se complexifie et s'enrichit dans la mesure où les caractéristiques du produit offert se sont elles-mêmes complexifiées (l'existence d'options, de contacts, de services annexes, de suivi d'après vente), non seulement l'utilisateur d'hier est devenu client, mais il acquiert un statut de concepteur du service puisque sa demande contribue à moduler la nature du produit qu'il achète²⁴.

²⁴ Remi PERES, « Thèmes d'actualité économiques, politiques et fiscaux », édition : Vuibert, 2003.

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

4.1.2 Les contraintes supportées : la mise en concurrence des services publics est confrontée à un certain nombre de contraintes qui sont :

❖ **Certains services publics ne peuvent pas être mis sur le marché :**

Car la concurrence ne peut s'appliquer qu'à certains services, en effet pour le secteur de l'électricité, il est possible de mettre en concurrence différents producteurs tout en maintenant un réseau de distribution unique. Par ailleurs dans les télécommunications l'évolution technologique en multipliant les services et les technologies, rend aujourd'hui possible la constitution de plusieurs réseaux concurrents.

❖ **Modification de la structure des prix :** l'introduction de la concurrence permet aux clients de remettre en cause l'égalité tarifaire.

L'évaluation des prélèvements et subventions pour établir l'équité entre ceux qui supportent et ceux qui ne supportent pas le coût du service public est extrêmes malaisée.

❖ **Les problèmes de financement :**

La mise en concurrence comporte des risques du point de vue du monopole original, pour l'entreprise installée, la charge financière liée à la gestion et au développement des infrastructures ne peut plus être compensée par les prestations de service, on voit mal, dès lors comment cette fonction pourrait échapper à une prise en charge du budget de l'Etat et donc de la collectivité, celle-ci peut subir à plusieurs niveaux les conséquences de cette réorganisation parmi ces conséquences nous pouvons citer : une moindre sécurité des infrastructures, et surtout une moindre qualité des infrastructures, et une moindre qualité de services, des problèmes de compatibilité entre des usagers plus nombreux.

On peut résumer l'impact de la déréglementation sur l'organisation de secteur de l'énergie en Algérie comme suit :

- Le secteur doit suivre les évolutions de l'environnement national ainsi que les transformations de l'industrie électrique dans le monde, la transition vers une industrie plus performante a plus de chance si elle s'inscrit dans le cadre de renouveau de l'administration publique et le démantèlement de monopole traditionnel ;

Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences

- Le caractère stratégique du secteur exige une organisation très performante qui s'inscrit dans le cadre de l'économie de marché ;
- La privatisation est la solution retenue pour mener la restructuration et, par conséquent, l'ouverture de secteur à la concurrence étrangère.

Conclusion :

En conclusion de l'analyse de la déréglementation des services publics en réseaux se dégage les mécanismes suivants :

Le passage du mode d'organisation traditionnelle, monopole naturel intégré, à une nouvelle forme d'organisation fondée sur l'introduction de la concurrence dans les entreprises.

La conduite des réformes de déréglementation ne consiste pas à « laisser faire » directement et immédiatement les forces du marché, mais au contraire à construire sur le long terme une nouvelle « architecture de marché » (market design) et des nouvelles institutions de gouvernance (regulatory design).

La déréglementation a en fait intégrée dès le début des années 80, historiquement ce mouvement a affecté d'abord le privé (transport aérien, par exemple) et actuellement le domaine initialement protégé par la puissance publique à savoir les services publics en réseaux notamment le secteur de l'électricité.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Chapitre III : fondements et analyse de la performance globale :

Introduction :

La question de la performance du service public est centrale, la responsabilité sociale des entreprises signifie que la performance ne saurait se mesurer uniquement à l'aune du résultat financier et de la maximisation de la valeur pour l'entreprise.

La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Rééquilibrer le poids de chaque performance et établir entre elles une articulation correcte, c'est finalement le sens de l'analyse de la performance en responsabilité sociale. Par exemple, en tant qu'utilisatrice de ressources sociales (le système de santé, d'éducation) l'entreprise se doit en retour de l'enrichir d'une manière ou d'une autre (plan de formation) Elle se doit également d'adopter une attitude responsable à l'égard de ses salariés et de ses sous-traitants. Cette loi est « celle de la pérennité ». Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles de jeu.

De ce fait la performance a toujours été une notion ambiguë et rarement définie explicitement, entre la conception américaine de la performance financière à court terme qui prévalait dans les années 80 et la logique de la performance sur le long terme des entreprises japonaises, l'aboutissement de ces premiers modèles ont partiellement comblé au début des années 80, ainsi pour mieux appréhender les contours de la notion de performance appliquée à la réalité sans cesse évolutive de l'entreprise, il faut savoir comment s'est fait l'évolution dans la définition de cette notion, quels sont les critères de performance d'une entreprise et de quoi se compose la performance de celle-ci.

La performance d'une entreprise est une notion qui varie dans le temps et dans l'espace, et selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle¹.

¹ Cité dans : thèse de doctorat, Landry Wonguin, institut supérieur de management des entreprises et autres organisations, 2014

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

De ce fait BOURGUIGNON la juge comme un concept indéfinissable de façon absolue dans la mesure où elle fait appel au jugement et interprétation, ainsi les auteurs ont défini la performance à travers un certain nombre de critères.

Ces critères ont été essentiellement identifiés pendant deux périodes :

Une définition pendant la période ancienne.

Une définition beaucoup plus récente.

Section 01 : Evolution de la définition de la performance :

- 1. Selon les critères classiques :** les critères classiques de la performance de l'entreprise sont foisonnants et différents selon les auteurs :

Selon ALAZARD² la performance est définie comme « l'association de l'efficacité et de l'efficience ».

MIKITA dans le même sens dit que « la performance se traduit par la capacité d'atteindre un objectif tout en minimisant les moyens ou les ressources ».

D'autres auteurs comme MILES (1996) parlent également de la capacité d'une organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.

Alain MARION³ (1999) quant à lui en plus de l'efficacité et l'efficience ajoute la notion de la cohérence ou la pertinence comme variable qui pourrait expliquer également la performance de l'entreprise, en effet pour lui chacun de ces concepts traduit une réalité propre manifestant la diversité voire la complexité des dimensions de la performance ainsi tandis que l'efficacité serait l'aptitude d'une entreprise à atteindre ses objectifs, et l'efficience à opposer le résultat et les moyens mobilisés, la cohérence et la pertinence selon lui vont montrer l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les objectifs ou les contraintes de l'entreprise.

Selon cette analyse les critères de la performance se résument en trois éléments fondamentaux qui sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1.1 Notion d'efficacité : dans le domaine de la gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre, pour atteindre ces objectifs il faut être efficace, l'efficacité qualifie la

² Cité dans : thèse de doctorat, Landry Wonguin, institut supérieur de management des entreprises et autres organisations, 2014.

³ Idem.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

capacité d'une entreprise à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qui lui ont été fixés) être donc efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés, que ces objectifs soient définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coût ou même de rentabilité, ainsi on pourra par exemple dire que l'entreprise a été efficace si elle est arrivée à produire la quantité de biens demandés des objectifs de départ.

Selon CHANDLER (1992) l'objectif de la performance ne sera atteint qu'en faisant une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique.

1.2 La notion d'efficience : l'efficience est un concept qui se rapproche plus ou moins de l'efficacité mais qui désigne l'optimisation des outils mis en œuvre pour atteindre un résultat, elle se mesure sous forme d'un rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

C'est ce que DORIATH et AL attestent en affirmant que « l'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné », en d'autres termes, être efficace pour une entreprise signifierait être efficace en utilisant rationnellement les ressources en sa disposition.

A ce sujet MARTINET et AL (2003) proposent de voir la notion d'efficience à un double niveau, ainsi selon l'auteur, il aurait une efficience allocative qui implique que les entreprises dans le choix de leur secteur d'activité ou même des domaines d'activités stratégiques puisse se diriger vers des secteurs ou activités qui présentent une rentabilité supérieure, tandis que l'efficience informationnelle pour lui, traduit l'intégralité des informations pertinentes à l'évaluation des actifs financiers et du marché boursiers.

Par ailleurs, il est possible de délimiter l'efficience à des notions d'oisiveté et de gaspillage, l'oisiveté signifie la non utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité et de gaspillage, l'utilisation partielle des capacités qui pourraient produire davantage et qui engendre des coûts de fonctionnement, ainsi l'efficience peut être définie comme le produit du rendement entre les ressources utilisées (non gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non oisiveté).

Efficience = non gaspillage*non oisiveté

Source : CLAUDE ALAZARD (2001) et SABINE SAPARI (2001).

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Donc les entreprises quand elles utilisent de la meilleure des manières les ressources dont elles disposent avec une allocation optimale des moyens peuvent arriver à la performance.

1.3 Notion de la pertinence : la pertinence met en relation les objectifs ou les moyens de l'entreprise avec les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur elle, en exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence permet à l'entreprise d'être performante dans le domaine stratégique.

Ainsi on dira d'une entreprise qu'elle est performante si elle arrive en dépit des exigences et contraintes de l'environnement auxquelles elle est confrontée à établir une adéquation entre les éléments de l'offre créatrice de valeur et les attentes du marché.

2. Définitions plus récentes :

Depuis quelques années la performance n'est plus seulement limitée à la seule dimension financière de l'entreprise, en effet la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Partant de ce constat, des chercheurs et des consultants vont s'intéresser à d'autres aspects de la performance, c'est ainsi que naît le concept de performance globale qui non seulement prend en compte les critères antérieurs mais va aller beaucoup plus loin en s'intéressant à la satisfaction des exigences des parties prenantes, à la durabilité de la performance et à l'équité parce que la performance a été progressivement élargie, au cours du vingtième siècle, afin de prendre en considération la « responsabilité sociale » de l'entreprise. Cette vision d'une performance élargie conjuguant les dimensions sociale, économique, sociétale et environnementale fait référence à la notion de « performance globale », ainsi Baret⁴ (2006) définit la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, et sociales et environnementales » ou Reynaud (2003) comme la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale.

Réduire la performance à sa dimension financière consistait seulement à la réalisation de la rentabilité économique mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (parties prenantes) ont fait leur

⁴ José Allouche, Patrice Laroche, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises synthèse de la littérature, édition : revue HAL archives ouvertes, 2013.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Section 02 : Approche financière de la performance :

1. Définition de la performance financière :

Elle désigne l'action, son résultat et son succès. Pour BOURGUIGNON la performance financière peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)» donc pour lui une organisation est performante financièrement que si elle aboutit à ses objectifs fixés, il lie directement la performance aux buts de l'organisation.

Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités. Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking », donc la performance financière est la capacité d'une entreprise à pouvoir atteindre cet objectif financier qui est de maximiser sa création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production.

2. Les déterminants de la performance financière :

Selon LANGLOIS et AL les soldes intermédiaires de gestion sont utilisés pour évaluer l'activité, la rentabilité et la rentabilité d'une entreprise, en effet ce sont des éléments intermédiaire du compte de résultat, ils sont utilisés pour apprécier la performance des entreprises de manière plus fine et pour comparer les entreprises les unes par rapport aux autres⁵.

2.1 Les soldes intermédiaires de gestion SIG:

Comme déterminants de la performance, ils permettent de :

⁵ Angèle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », édition : HAL archives ouvertes, 2010

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Apprécier la performance d'une entreprise à travers la création de la richesse générée dans l'activité qu'elle exerce.

Décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre toutes les parties prenantes.

Comprendre comment se forme le résultat net d'exploitation.

En clair les soldes intermédiaires de gestion témoignent de l'efficacité des décisions prises au cours d'un exercice, en d'autres termes l'effet des actions engagées sur la performance.

Les comptes qui fournissent plus l'information en termes de performance de l'entreprise sont : la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut de l'exercice (EBE), le résultat net (RN).

La valeur ajoutée : c'est la différence entre la production globale de l'entreprise et les consommations en provenance des tiers, c'est la création que l'entreprise apporte aux biens et aux services, elle permet ainsi de mesurer le poids économique à travers la détermination de la richesse créée et constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même, cette richesse sera partagée entre toutes ces parties qui ont contribué à la former : les salariés, l'Etat, les actionnaires...etc.

Analyser donc ce solde dans le temps va permettre de mesurer la croissance ou la régression de l'entreprise.

L'excédent brut d'exploitation : c'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux il indique les ressources générées par l'exploitation de l'entreprise avant l'application de l'amortissement et de la politique du mode de financement (intérêts) il mesure la performance économique de l'entreprise.

L'EBE est un indicateur de la politique industrielle et commerciale c'est-à-dire de la rentabilité économique de l'entreprise.

Résultat net : c'est le résultat final d'activité de l'entreprise, il peut se traduire par l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise durant l'exercice.

A travers les informations que donnent ces soldes intermédiaires de gestion on comprend aisément leur importance en tant que déterminants de la performance économique et financière de l'entreprise et de comprendre les impacts financiers des décisions sur la

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

performance globale et enfin de pouvoir prendre des mesures correctives qui vont mieux orienter les objectifs futures⁶.

Tableau N° 02 : Les soldes intermédiaires de gestion de la Sonelgaz en MDA :

rubrique	2010	2011	2012	2013
Chiffres d'affaires	224242	191864	203971	236093
Variations stocks produit fini et encours	-1075	-195	228	2333
Production immobilisée	1772	4741	4722	8377
Subvention d'exploitation	0	0		45
I-Production de l'exercice	224939	196410	208921	246849
Achats consommés	-84089	56781	51536	53319
Services extérieurs et autres consommations	-23793	25521	25363	47464
II-Consommation de l'exercice	-	82303	76899	100784
	107883			
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	117056	114108	132023	146065
Charges du personnel	-47179	61688	71597	80760
Impôts, taxes et versements assimilés	-4631	4663	4393	5610
IV-Excédent brut d'exploitation	65245	47756	56033	59659
Autres produits opérationnels	12821	14909	12812	1782
Autres charges opérationnelles	-2147	3886	2754	2437
Dotations aux amortissements et aux provisions	-57184	71887	76983	98513
Reprise sur pertes de valeur et provisions	9779	8146	10042	13976
V-Résultat opérationnel	28514	-4962	-760	-25497
Produit financiers	1326	1538	733	1605
Charger financières	-18100	14252	13540	11312
VI-Résultat financier	-16774	-12714	-12807	-9707
VII-Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	11740	-17676	-13567	-35204
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-6453	0	0	713
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	2767	3982	1473	863

⁶ Lahcen El kharti, « Les déterminants de la performance financière », Université de Rouen, 2002.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Totales des produits des activités ordinaires	248867	224985	232509	264212
Totales des charges des activités ordinaires	- 240575	238679	244603	300992
VIII-Résultat net des activités ordinaires	8291	-13693	-12094	-36780
Eléments extraordinaires (produit)	1522	220	111	43
Eléments extraordinaires (charge)	-22	8	231	121
IX-Résultat extraordinaire	1500	212	-120	-78
X-Résultat net de l'exercice	9791	-13481	-12214	-36858
Parts dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	1587	2760	3425	7129
Résultat net de l'ensemble consolidé	11379	-10721	-8789	-29730

Source : site officiel de la Sonelgaz

✓ **Interprétation des soldes intermédiaires de gestion de la SONELGAZ pour 2010, 2011, 2012, 2013 :**

2010-2011 : l'analyse des comptes de résultats consolidés de l'exercice 2011 fait ressortir une importante dégradation de la situation financière et comptable par rapport à l'exercice 2010. En effet, bien qu'il soit en amélioration par rapport à ce qui a été prévu, le résultat net consolidé de 2011 est déficitaire de 10,7 milliards de dinars. Ce résultat est en diminution de plus de 194% par rapport à celui dégagé en 2010 (bénéfice de 11,4 milliards de dinars).

Le résultat déficitaire de l'exercice 2011 est principalement dû :

A la faiblesse de l'évolution des revenus en raison essentiellement du gel des tarifs de vente de l'électricité et du gaz,

A l'augmentation des charges directes et notamment celles liées aux achats d'énergie électrique et gazière aux producteurs tiers et à Sonatrach,

A l'augmentation de manière importante du poste de frais de personnel en raison de la décision de révision des salaires de 40% en 2011 avec une application de 30% sur l'exercice et 10% (provisionnés) sur l'exercice 2012,

A l'augmentation des frais financiers en raison du retard mis par la banque dans les travaux de rééchelonnement de la dette.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Le montant total des produits des activités ordinaires des sociétés du Groupe s'élève en 2011 à 224 milliards de dinars, en diminution de 10% par rapport à l'exercice 2010. Cette diminution, étant due essentiellement à la baisse du chiffre d'affaires consolidé épuré des opérations inter sociétés du Groupe (qui passent de 126 milliards de dinars en 2010 à 164 milliards de dinars en 2011 soit une augmentation de 30%).

2012 : l'exercice 2012 aura encore été un exercice difficile pour le Groupe Sonelgaz en raison du prolongement des problèmes structurels liés à sa situation financière très délicate et particulièrement celle des sociétés de distribution. Ces difficultés, aujourd'hui récurrentes, peuvent se résumer comme suit :

- La mise en œuvre des financements pour la couverture des programmes d'investissement induits aussi bien par la stratégie du Groupe de développer une industrie nationale associée aux besoins du développement des infrastructures énergétiques.
- Le recours à l'endettement pour la couverture des besoins de développement qui sont importants. Dans ce cadre, la non-application de l'ensemble des mesures décidées par les pouvoirs publics continue de pénaliser lourdement le Groupe.
- Les lenteurs dans le remboursement des créances issues du soutien de l'Etat aux consommateurs du Sud et des Hauts Plateaux. La conséquence de cette situation, alliée à un niveau de créances exigibles qui a atteint un montant de 45 milliards de dinars, a généré une situation de trésorerie négative d'un niveau de 79 milliards de dinars. Le Groupe Sonelgaz envisage de solliciter une nouvelle fois les pouvoirs publics pour le règlement définitif de ce dossier, ainsi que pour la mise en œuvre effective du statut fiscal spécifique à ses sociétés.

Par ailleurs, l'exercice 2012 a aussi permis de mener d'importantes actions d'amélioration de la qualité de la gestion financière et comptable des sociétés du Groupe. Les plus importantes d'entre elles ont porté sur :

- L'entrée en production du nouveau système de tenue de comptabilité Hissab.
- La mise en place de l'application de consolidation automatique des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe.
- La conciliation de la totalité des opérations inter-sociétés du Groupe. Sur le plan des activités, il y a lieu de mettre en lumière :
 - La fusion de la société Armel, qui a été intégrée dans le périmètre de consolidation en 2011, avec la société MEI.
 - La consolidation fiscale de l'ensemble des sociétés filiales (au nombre de 25) détenues en totalité par Sonelgaz.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

• **Résultat de l'exercice 2012**

Comptes de gestion consolidés :

L'analyse des comptes de résultats consolidés de l'exercice 2012 fait ressortir une amélioration légère du résultat consolidé par rapport à l'exercice 2011 (Rapport financier 2011), mais la situation financière et comptable reste toujours dégradée. En effet, bien qu'il soit également en amélioration par rapport à ce qui a été prévu, le résultat net consolidé de 2012 est déficitaire de 8,8 milliards de dinars. Ce déficit est toutefois inférieur à celui de 2011, en amélioration par rapport à l'exercice précédent de 18%. Le résultat déficitaire de l'exercice 2012 est, au même titre que ceux des précédents exercices, principalement dû à :

- La faiblesse de l'évolution des revenus en raison essentiellement du gel des tarifs de vente de l'électricité et du gaz.
- L'augmentation des charges directes et notamment celles liées aux achats d'énergie électrique et gazière aux producteurs tiers et à Sonatrach. A ce titre, le résultat déficitaire de l'exercice 2012 est quasiment généré par les sociétés de distribution qui absorbent la totalité des augmentations des charges avec des niveaux de revenus plafonnés.

Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (brut) a connu une augmentation de 43 milliards de dinars par rapport à l'exercice 2011. Cette augmentation a été générée par :

- Les sociétés métiers de base dont les revenus ont augmentés de 35 milliards de dinars répartis comme suit :
 - 21 milliards de dinars pour les sociétés de distribution de l'électricité et du gaz, suite à l'augmentation des ventes de 10,9% pour les ventes de l'électricité et de 12,1% pour le gaz.
 - 9 milliards de dinars pour SKT due au démarrage de la production suite à sa mise en exploitation en 2012.
 - 3,6 milliards de dinars pour le GRTE en raison de l'augmentation du transit électricité, soit un total d'énergie facturé de 51 123 GWh contre 46 197 GWh en 2011, soit 10,7%.
 - 1,6 milliard de dinars pour le GRTG en raison de l'évolution positive du chiffre d'affaires relatif au transport de 26,72 Gm³ en 2012, soit une évolution de 8,9% par rapport à l'année 2011.
- Les sociétés travaux dont le chiffre d'affaires a augmenté de 3,7 milliards de dinars due à l'augmentation des réalisations physiques de Kahrakib dont l'activité enregistre une hausse de 4% par rapport à l'exercice 2011. Il y a lieu de signaler la diminution du chiffre d'affaires de la société Kanaghaz d'un (01) milliard de dinars. Cette diminution serait la conséquence du

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

décalage dans le lancement des appels d'offres du programme gaz. - Les sociétés de prestations de services dont les revenus ont augmentés de 3,7 milliards de dinars répartis comme suit :

- 4,8 milliards de dinars pour la SPAS. Cette augmentation s'explique essentiellement par l'impact de la nouvelle tarification, entrée en vigueur le 1er janvier 2012, soit un taux de croissance de 55,3% par rapport à 2011.
- 1,2 milliard de dinars pour AMC. La contribution la plus significative dans la formation du chiffre d'affaires revient aux compteurs électriques pour 48%, suivi des compteurs gaz pour 21% et à un degré moindre des disjoncteurs et CDR pour 11,1%.
- 1,5 milliard de dinars pour le reste des filiales. Il y a lieu de souligner la baisse de 4 milliards de dinars du chiffre d'affaires de la société CAMEG, et ce, pour la deuxième année consécutive en raison de la diminution des ventes «Matériels Transport Gaz» de 24% en 2012 par rapport à l'exercice 2011. Le chiffre d'affaires net (épuré des opérations inter-sociétés du Groupe) a connu une augmentation de 12,1 milliards de dinars par rapport à l'exercice 2011, en passant de 191,9 milliards de dinars en 2011 à 204 milliards de dinars en 2012, soit une évolution de (+6% par rapport à 2011)

2013 L'exercice 2013 a encore été un exercice particulièrement difficile pour le Groupe Sonelgaz en ce qui concerne la situation financière de ses sociétés et principalement celle des sociétés de distribution de l'électricité et du gaz. Les difficultés des sociétés se sont aggravées avec le besoin de maintenir un rythme soutenu des investissements notamment pour la satisfaction de la demande durant les périodes estivales. A ce titre, l'année 2013 a encore été consacrée dans une large mesure par la mise en place de nouveaux crédits bancaires devant servir à la couverture des plans d'urgence d'investissement dans les domaines de la production, du transport et de la distribution de l'électricité. Comme elle a également connu la poursuite des préfinancements de la réalisation des programmes publics (électrification rurale et distribution publique gaz) et ce en l'absence de mobilisation des subventions de l'Etat prévues dans ce cadre. Aussi, il y a lieu de souligner que le recours à ces opérations d'endettement et de préfinancement des programmes publics associé à l'impact limité des mesures d'assainissement financier décidées par les pouvoirs publics en 2010, ont généré un retour vers le découvert bancaire dont le montant à fin 2013 avoisinait les 75 milliards de dinars. Pour rappel, la non application de l'ensemble des mesures décidées par les pouvoirs publics continue de pénaliser lourdement le Groupe.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

• **Résultat de l'exercice 2013**

Comptes de gestion consolidés :

L'analyse des comptes de résultats consolidés de l'exercice 2013 fait ressortir une dégradation du résultat consolidé par rapport à l'exercice 2012. En effet, le résultat net consolidé de 2013 est déficitaire de 29, 7 milliards de dinars en dégradation de 238% par rapport à l'exercice précédent. Le résultat déficitaire de l'exercice 2013 est, au même titre que ceux des précédents exercices, principalement dû à:

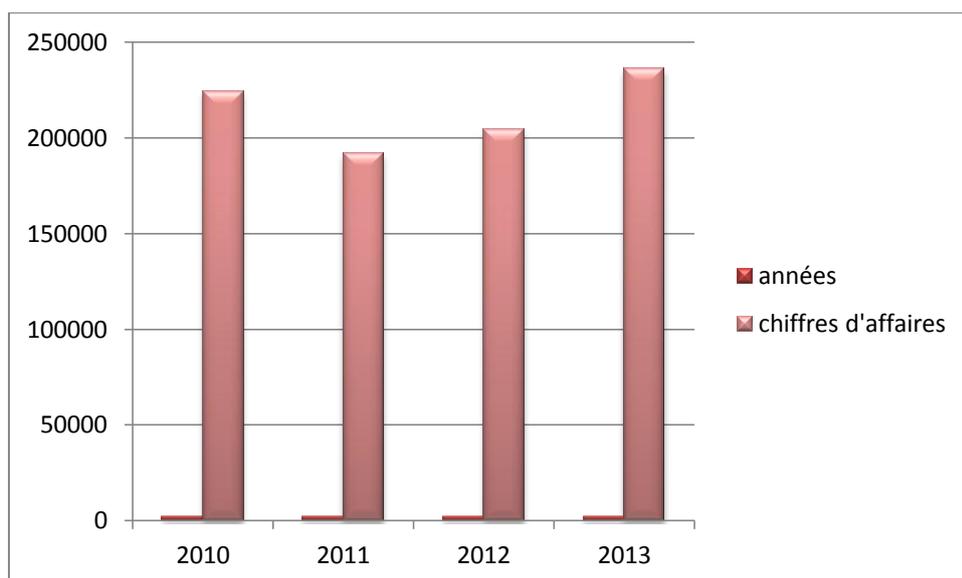
- La faiblesse de l'évolution des revenus en raison essentiellement du gel des tarifs de vente de l'électricité et du gaz.
- L'augmentation des charges directes et notamment celles liées aux achats d'énergie électrique et gazière aux producteurs tiers et à Sonatrach. L'évolution de ce poste est principalement due à l'entrée en production des filiales SKT et SKD.
- L'augmentation importante des amortissements (+28% par rapport à 2012) en raison du transfert aux immobilisations des investissements réalisés dans le cadre des programmes d'urgence. A ce titre, le résultat déficitaire de l'exercice 2013 est, quasiment généré par les sociétés de distribution qui absorbent la totalité des augmentations des charges avec des niveaux de revenus plafonnés. Par rapport aux prévisions budgétaires de l'exercice 2013, le taux de réalisation de l'objectif en matière de résultat net est de 82%.

Le chiffre d'affaires : Globalement, les ventes et produits annexes des sociétés du Groupe ont atteint en 2013, un montant de 236 milliards de dinars; en hausse de 16 % en comparaison à 2012. Les principales variations proviennent de :

- L'effet quantités lié aussi bien à l'accroissement de la clientèle qu'à la consommation spécifique des abonnés. A ce titre, les ventes physiques ont respectivement augmenté en 2013 de 4% pour l'électricité et de 8, 5% pour le gaz.
- La hausse du chiffre d'affaires des sociétés travaux d'un taux de 70% qui est due essentiellement à l'augmentation importante du chiffre d'affaires de la filiale CAMEG.

Le graphique suivant représente l'évolution du chiffre d'affaires :

Graphique N°02 : évolution du chiffre d'affaires :



Source : fait par nous même à partir des données ci-dessus.

Les charges :

Le montant des charges générées par les activités ordinaires des sociétés du Groupe durant l'exercice 2013 s'est élevé à 301 milliards de dinars ; en progression de 23% par rapport à l'exercice 2012.

Les consommations de matières et matériels :

Les consommations de l'exercice 2013 ont connu une hausse de 31% par rapport à l'exercice 2012, passant de 76, 9 milliards de dinars en 2012 à 100, 9 milliards de dinars en 2013.

- Achats consommés : Ce poste accuse une augmentation de 3%/2012 qui est due essentiellement aux sociétés de distribution pour les achats d'énergie électricité et gaz.
- Les services extérieurs et autres consommations : Les services extérieurs totalisent, au 31 décembre 2013, un montant de 47, 4 milliards de dinars contre 25, 3 milliards de dinars à la même période de l'année 2012, soit une augmentation de 87%, générée essentiellement par :
 - L'augmentation de l'appel à la sous-traitance au niveau des filiales travaux ;
 - Le paiement par la filiale SPE des primes d'assurances pour un montant de 907 millions de dinars dans le cadre de la couverture des centrales de production d'électricité.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Les charges du personnel :

Les Charges du personnel totalisent, au 31 décembre 2013, un montant de 80, 7 milliards de dinars contre 71, 6 milliards de dinars à la même période de l'année 2012, soit une augmentation de 13%, due à l'évolution:

- Des effectifs du Groupe suite aux recrutements effectués ;
- Des carrières des agents (promotions et avancements) ;
- De la mise à jour de la nomenclature des postes de la filiale SPAS.

Les dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur : Les dotations aux amortissements et provisions affichent globalement une augmentation de 28%. Elles passent de 76 milliards de dinars en 2012 à 98, 5 milliards de dinars en 2013. Cette augmentation est essentiellement due aux transferts aux immobilisations des ouvrages en raison de l'importance des programmes de développement. Ces transferts aux immobilisations concernent essentiellement les filiales métiers de base pour plus de 270 milliards de dinars.

2.2 Analyse de la performance financière par les ratios :

2.2.1 Les équilibres financiers

Tableau N°03 : Les équilibres financiers :

année	2010	2011	2012	2013
Fond de roulement (FR)				
Capitaux permanents (1)	875805	849557	1450079	1795654
Valeurs immobilisées(2)	1409947	1625188	1896499	2119102
FR(1)-(2)	-534142	-775631	-446420	-323448
Besoin en fond de roulement (BFR)				
Valeurs d'exploitation(3)	47136	32782	48258	79493
Valeurs réalisables(4)	270191	320703	288673	431860
Dettes à court terme(5)	922965	1200523	310595	433192

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

BFR : (3) + (4) - (5)	-605638	-847038	26336	78161
Trésorerie (T)				
Fond de roulement (FR) (6)	-534142	-775631	-446420	-323448
Besoin en fond de roulement (BFR) (7)	-605638	-847038	26336	78161
Trésorerie T(6)-(7)	71496	71407	-472756	-401609

Source : fait par nous à partir des documents de la Sonelgaz.

✓ **Interprétation :**

Fonds de roulement : Les capitaux permanents ne financent pas la totalité des immobilisations durant les quatre exercices, ce qui dégage un fonds de roulement négatif et un déséquilibre financier à long terme ceci est du à :

La politique du groupe en matière de développement constant de ses infrastructures énergétiques (installation de production, de transport)

Besoin en fonds de roulement : est un besoin ou un manque de ressources pour financer l'activité d'exploitation.

Pour 2010 et 2011 le BFR est négatif cela signifie que l'entreprise présente un déséquilibre financier à court terme qui est synonyme de ralentissement de l'activité et de la disponibilité des dettes à court terme sans utilisation, elle doit donc agir en diminuant les achats à crédits.

2012 et 2013 présentent des BFR positifs cela signifie un équilibre financier à court terme et que les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables couvrent les dettes à court terme ceci est du à :

L'évolution compte client en 2012 de 22%.

L'évolution de la rubrique « autres débiteurs » de 18% par rapport à 2012 cela s'explique par la constatation d'une créance vis-à-vis de l'Etat pour les subventions d'investissement à recevoir au titre de l'exercice 2013.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Trésorerie immédiate: c'est les disponibilités qui permettent à l'entreprise de faire face à ses exigibilités et besoins immédiats. La trésorerie nette est positive pour les deux premiers exercices.

2.2.2 Ratios de rentabilité :

- **Tableau N°04 : Ratio de rentabilité financière :**

Années	2010	2011	2012	2013
Bénéfice net	11379	-10721	-8789	-29730
Capitaux propres	554048	564319	560850	520949
Ratio de rentabilité financière	0.02	-0.018	-0.015	-0.057

Source : fait par nous même à partir des données de la Sonelgaz.

✓ **Interprétation :**

La rentabilité financière analyse la capacité de l'entreprise à réaliser le résultat par ses capitaux propres en d'autres termes la part des capitaux propres dans le résultat réalisé, on remarque que dans le cas de la Sonelgaz pour l'année 2010 les capitaux propres ont contribué de 2% à la réalisation du bénéfice, pour les autres années le résultat de l'entreprise est déficitaire ce qui explique les ratios négatifs de la rentabilité financière.

- **Tableau N°05 : Ratio de rentabilité économique :**

Années	2010	2011	2012	2013
Bénéfice net	11379	-10721	-8789	-29730
actif total	1798770	2050080	2321524	2749794
Ratio de rentabilité économique	0.0063	-0.0052	-0.0037	-0.0108

Source : fait par nous même à partir des données de la Sonelgaz.

✓ **Interprétation :**

Ce ratio analyse la capacité de l'entreprise à réaliser un bénéfice en utilisant les moyens engagés dans ce cas Sonelgaz est à 0.63% d'efficacité de ses moyens dans la réalisation du bénéfice de 2010, les autres années le résultat est négatif.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

2.2.3 Ratios de structure :

- **Tableau N°06 : Ratio de financement permanent :**

années	2010	2011	2012	2013
Capitaux permanents	1477013	1764842	1450079	1795654
Actif immobilisé	1409947	1625188	1896499	2119102
Ratio de financement permanent	1.04	0.009	0.76	0.84

Source : fait par nous même à partir des documents de la Sonelgaz.

✓ **Interprétation :**

Pour l'année 2010 la Sonelgaz arrive à couvrir ses immobilisations par ses fonds propres et ses dettes à long terme, contrairement aux autres trois années où elle a enregistré une incapacité à les couvrir le ratio est inférieur à 1.

- **Tableau N°07 : Ratio de financement propre :**

années	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	554048	564319	560850	520949
Actif immobilisé	1409947	1625188	1896499	2119102
Ratio de financement propre	0.39	0.34	0.3	0.24

Source : fait par nous même à partir des documents de la Sonelgaz.

✓ **Interprétation :**

La Sonelgaz par ses propres fonds sur les quatre années n'arrive pas à couvrir son actif immobilisé (les ratios sont inférieur à 1).

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

2.2.4 Ratio de liquidité générale :

Tableau N°08 : Ratio de liquidité générale :

Années	2010	2011	2012	2013
Actif circulant	338823	424892	425026	630692
Dettes à court terme	321757	285238	310595	433192
Ratio de liquidité générale	1.05	1.48	1.36	1.45

Source : fait par nous-mêmes à partir des données de la Sonelgaz.

✓ Interprétation :

Durant les quatre années l'entreprise arrive à couvrir ses dettes par ses valeurs d'exploitation, valeurs réalisables, et ses disponibilités ceci est dû à ses encours importants et à l'évolution de l'activité gazière.

2.2.5 Ratio de l'autonomie financière :

Tableau N°09 : Ratio d'autonomie financière :

année	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	554048	564319	560850	520949
Ensemble dettes (DLMT+DCT)	1244721	1485760	1760674	2228846
Autonomie financière	0.44	0.37	0.31	0.23

✓ Interprétation :

Le groupe Sonelgaz n'a pas d'autonomie financière sur les quatre années ceci s'explique par son déficit et son recours permanent aux subventions.

• Appréciation générale des résultats :

A part quelques résultats positifs dans la situation financière Du groupe Sonelgaz (l'équilibre financier à court terme de 2012 et 2013, et la trésorerie immédiate positive de 2010 et 2011) elle a enregistré des déficits, des incapacités de financement et des déséquilibres financiers, l'entreprise est tenue donc de réagir pour être financièrement performante.

3. Difficultés relatives à la mesure de la performance financière :

Il existe un certains nombres de difficultés liés à la mesure car l'efficacité et l'efficience de l'entreprise sont arduement mesurables Comment mesurer l'efficacité ? Cette mesure fait face

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts. Identifier les buts d'une organisation n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites. Ainsi, il peut y avoir ambiguïté, absence de consensus ou même conflit dans la définition des finalités d'une organisation.

L'autre dimension de la performance n'est pas exempte de difficultés. En général, l'efficience se mesure par le ratio résultats-moyens. Que se passe-t-il si la relation résultats-moyens est mal connue ou mal maîtrisée ?

C'est notamment le cas dans les activités de service où les activités discrétionnaires (activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu) sont fréquentes.

La logique financière, dans laquelle l'efficience est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années. La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme (Pesqueux, 2002), est remise en cause par Kaplan et Johnson (1987) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise », la logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichit, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, et les parties prenantes.

Section 03 : l'approche globale de la performance

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20^{ème} siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la « responsabilité sociale »

vis-à-vis de ses parties prenantes. Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tel que la responsabilité sociétale (concept d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe). Avant d'étudier l'émergence de la performance globale, il est intéressant de rappeler

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

les origines et l'évolution du concept de la responsabilité sociétale afin de montrer ses différentes approches selon qu'on soit en Amérique ou en Europe.

1. Les origines américaines de la responsabilité sociétale de l'entreprise :

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable

Selon la vision américaine c'est l'éthique qui gère les relations entre individus de ce fait l'éthique constitue dans une entreprise un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un salarié, le non respect des règles dictés par un code éthique américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail, l'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la RSE.

Le concept de la RSE tel qu'il est défini par l'auteur américain Howard Bowen désigne « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société » Depuis, la définition de la responsabilité sociétale a sensiblement évolué dans le temps. Ainsi, en 1960, Keith Davis suggère que la responsabilité sociétale renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des raisons qui vont au-delà des seuls intérêts économiques ou techniques. En 1971, le Comité de l'économie et du développement (CED) approfondit le concept de la RSE en faisant référence à trois cercles concentriques : « le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique ; le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées »

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Il n'existe pas de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise, Les définitions sont construites à partir des articles des principaux auteurs sur la responsabilité sociétale⁷.

2. L'approche européenne de la responsabilité sociale de l'entreprise :

Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron, Quairel, 2007). En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale. Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne dans son livre vert⁸ : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »

La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. En juillet 2001, un livre vert de la Commission européenne aborde le sujet de la responsabilité sociétale pour les entreprises. Le 22 mars 2006, la Commission lance l' « Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » qui a pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi ».

L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Ces deux concepts sont de niveaux différents. Tandis que le développement durable, concept macroéconomique, interpelle les entreprises

⁷ Angèle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », édition : HAL archives ouvertes, 2010.

⁸ Malika AHMED ZAID Chertouk, « Contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », édition : Valencia, 2011.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités économiques, la responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique

Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale» Ce concept traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable. Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux). Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres.

C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de performance globale. Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens »

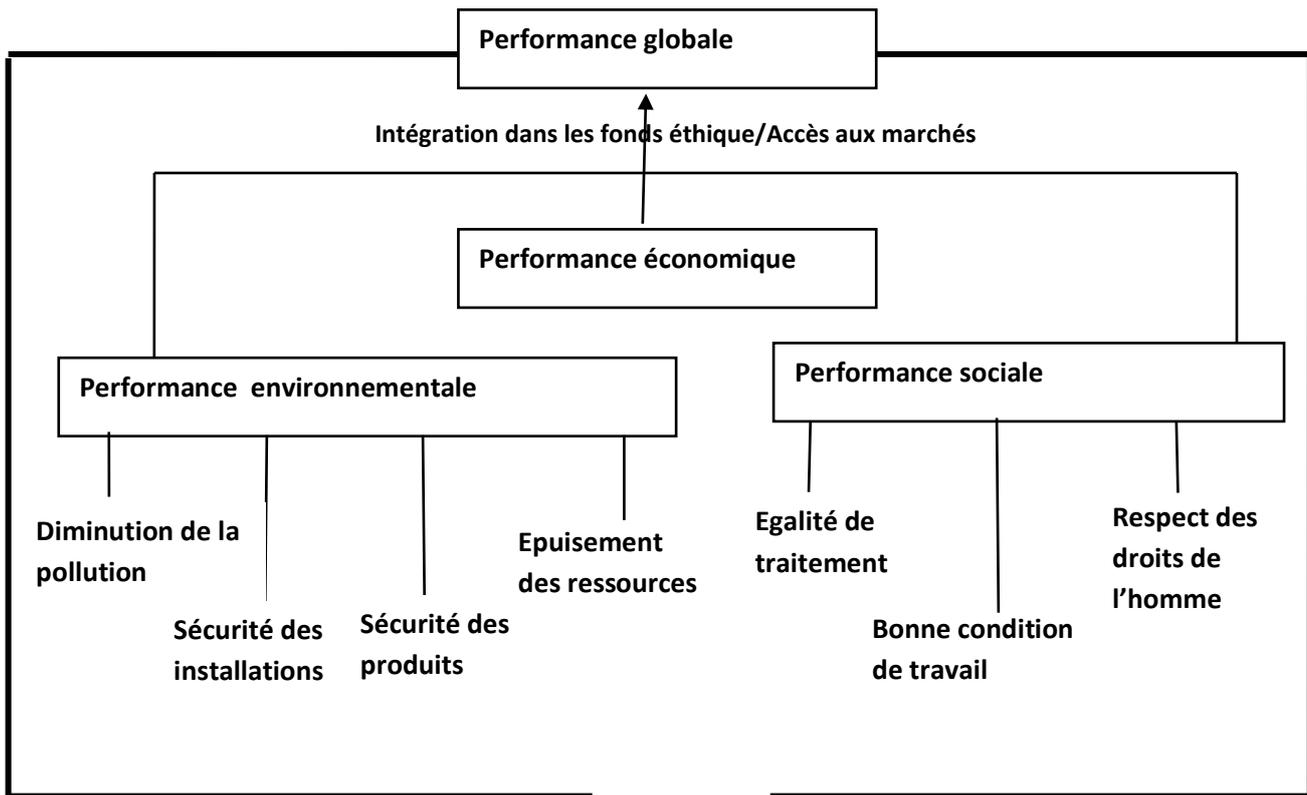
Cette performance se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, Reynaud, 2003) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale »⁹.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

⁹ Angèle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », édition : HAL archives ouvertes, 2010.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Schéma N°03 : Les composantes de la performance globale.



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Performance globale source : Reynaud 2003

3. Mesure de la performance globale :

3.1 Le balanced scorcard BSC :

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le Balanced Scorecard est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises. Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions :

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Les résultats financiers ; la satisfaction des clients ; les processus internes ; l'apprentissage organisationnel

Le tableau suivant analyse ces quatre axes :

Tableau 10 : les quatre axes du BSC :

Axe	Question posée	Objectifs	Mesures
financier	Quel regard les actionnaires portent-ils sur l'entreprise ?	Survivre	Cash flow, coût de revient, etc
		Réussir	Croissance du chiffre d'affaires, du résultat d'exploitation, valeur ajoutée.
		Prosperer	augmentation de la part de marché, rendement des capitaux propres.
Clients	Comment les clients considèrent-ils l'entreprise ?	Fiabilité	Taux de retour des produits
		Développement de nouveaux produits	% des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires
		Ponctualité	% de livraison dans le temps
		Proximité	Temps de réponse du service après vente
Processus interne	Qu'est ce qui contribue à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise ?	Qualité	Sensibilité des salariés à la démarche qualité
		Production	Productivité, durée du cycle de fabrication.
		Créativité	Dépenses recherche et développement.
		Lancements de nouveaux produits	Comparaison entre le calendrier effectif et prévisionnel

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Innovation et apprentissage	L'entreprise innove –t-elle, s'améliore –t-elle et génère –t-elle de la valeur ?	Leadership technologique	Dépenses de recherche et développement
		Apprentissage	Durée du cycle de fabrication
		Accès au marché	Lancement de nouveaux produits
		Motivations des salariés	Productivité des salariés, motivations des salariés, nombres d'heures ou budget de formation

Source : revue française de gestion N° 211.

En analysant ces dimensions les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise. Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale, Kaplan et Norton en 2001 par exemple ont considéré que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise.

Malgré les évolutions du BSC la mesure d'une performance intégrée reste très problématique et la performance sociétale est clairement subordonner à la performance financière en effet les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet (2002) dans le cadre du Total Balanced Scorecard, sont sujettes à des critiques car d'autres travaux montrent que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession¹⁰.

3.2 Le triple bottom line TBL :

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans

¹⁰Gérald Naro, Denis Travaillé « Le Balanced scorcard à l'épreuve de l'expérience », édition : Lavoisier revue française de gestion N° 211, 2011.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

son livre « Cannibals with Forks » (1997), prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise, le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « p » de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P »

La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public).

Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigeon (2002) car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société¹¹.

3.3 Le reporting de GRI :

La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la

¹¹ Angèle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », édition : HAL archives ouvertes, 2010.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur¹².

Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts¹³.

Selon Dubigeon (2002), celle-ci « compte davantage que ces impacts pris isolément » Pour Stephany (2003), « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers ». Alors, on reproche à la GRI l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances critique qu'elle accepte

¹² Angèle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », édition : HAL archives ouvertes, 2010.

¹³ Nathalie Crutzen, Didier Van Caillie, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise , quelques pistes d'adaptation », édition : revue Humanisme et entreprise, N° 297, 2010.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

puisque'elle reconnaît que : « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation

4. Essai d'analyse de la performance sociale et environnementale du groupe Sonelgaz :

4.1 Engagements sociaux :

4.1.1 Fond des œuvres sociales et culturelles des travailleurs des industries électriques et gazières :

Le groupe Sonelgaz a confié la gestion des activités sociales à une société civile, celle-ci est composée d'associés qui ne sont autres que les sociétés du groupe, cette société est le fond des œuvres sociales et culturelles des travailleurs des industries électriques et gazières (FOSC) qui est une société civile de gérance, qui a pour objet la promotion et le développement des œuvres sociales et culturelles, au profit des travailleurs, des retraités et ayants droit, de vingt trois (23) Sociétés de la Holding Sonelgaz, avoisinant en terme de nombre environ 500 000 personnes.

Le FOSC couvre tout le territoire national, à travers ces six (06) régions, trois (03) délégations et dix sept (17) antennes de proximité. Il dispose de quarante trois (43) institutions médicales. Le FOSC compte sept cent trente cinq (735) employés, pour l'année 2014 le FOSC a mis en place de nouvelles dispositions en matière de santé qui sont :

1. Toutes les spécialités médicales sont, désormais disponibles au niveau des centres médico-sociaux et pendant toute la semaine ;
2. Ouverture d'un laboratoire d'analyses médicales au niveau de Hassiba Ben Bouali qui dispose de tous les paramètres médicaux et qui assure une permanence tous les Samedi matin ;
3. Acquisition et installation d'un nouveau matériel médical de dernière génération (ECG, Echo doppler, Automates de laboratoire...);
4. Ouverture d'une salle de rééducation fonctionnelle et d'une salle de radiologie au niveau du centre médico-social de Ben Aknoun ;
5. Ouverture de deux points de prélèvement sanguin au niveau des centres médico-sociaux de Ben Aknoun et du Gué de Constantine.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

4.1.2 Un système de management qualité :

Les deux filiales du groupe Sonelgaz : l'opérateur du système électrique (OSE) et ETTERKIB (société de montage industriel) ont opté pour un système de management de qualité par l'élaboration d'un audit périodique et des enquêtes de satisfaction clients ainsi que par l'implication du personnel de la société, cette démarche a été couronnée par la certification de ces deux sociétés à l'ISO 9001 relative au système de management qualité, la conformité à cette norme date de 2008 et ETTERKIB a pu mettre en place un système management qualité conforme aux exigences de l'ISO 9001 ce qui a contribué au maintien de cette certification en 2012 pour ETTERKIB, et en 2013 pour l'opérateur du système électrique.

Pour ces sociétés si la qualité tient une place importante à la fois pour le client et dans la recherche d'efficacité et de performance, la prise en compte de l'environnement et de la sécurité est aussi essentielle, elles s'engageront à mettre en place un système de management global et efficient, orienté vers une démarche de progrès à tous les niveaux (qualité, santé, sécurité, et environnement).

4.1.3 Ressources humaines :

Le Groupe Sonelgaz renforce ses ressources humaines en recrutant et en formant des hommes et des femmes chaque année. Le développement des différentes activités a nécessité ces dernières années des recrutements importants par les sociétés filiales, ce qui permet de classer le groupe Sonelgaz parmi les premiers recruteurs à l'échelle nationale.

L'exercice 2013 a connu un recrutement massif de 10 808 agents dont 3 525 permanents et 7283 temporaires contre 10 347 en 2012 en hausse de 4,5%, dédié en grande partie, aux nouveaux projets du développement des sociétés du Groupe, et notamment dans le cadre de la réalisation du programme d'urgence. Ainsi, un rajeunissement des effectifs est venu donner un nouveau punch aux sociétés du Groupe puisque l'âge moyen des agents du Groupe est passé à 41 ans et l'ancienneté moyenne à 12 ans. Le nombre d'agents permanents du Groupe a atteint 57 501 à fin 2013 contre 54 665 agents recensés à fin 2012, soit une évolution de (+5,2%) / 2012 correspondant au recrutement de 2 836 agents. Pour l'effectif temporaire, le nombre d'agent a atteint 19 758 en 2013 contre 17 923 agents en 2012, soit une augmentation de 10,2%, les métiers d'affiliation de ces agents sont les filiales travaux (travaux sur chantiers), et de la filiale de prévention et d'action en sécurité. Pour les seules wilayas du Sud du pays, a été enregistré le recrutement de 1 940 agents, 789 agents permanents et 1 151 agents temporaires. L'effectif féminin permanent du groupe est de 6 905 contre 6 519 agents en 2012, soit une augmentation de 5,9% (386 agents en plus), cela est dû au nombre de

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

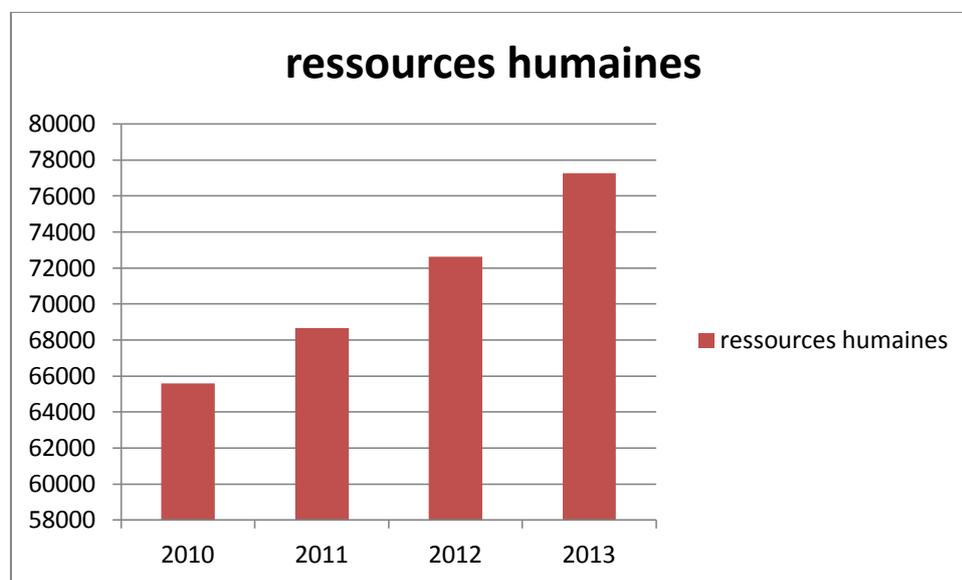
recrutements opérés en 2013 qui est de 367, soit 14,5% des recrutements globaux. Le taux de femmes par rapport à l'effectif global est de 12%. Les départs à la retraite ont augmenté au cours de cet exercice et ils sont passés de 804 en 2012 à 1059 en 2013. Les départs définitifs des agents de maîtrise représentent 45,9% du total des départs. La masse salariale des sociétés du Groupe Sonelgaz pour l'année 2013 s'est élevée à 78,8 milliards de dinars, contre 69,6 milliards de dinars enregistrée à l'année précédente, soit un accroissement de (+8,7%)¹⁴.

Tableau 11 : Evolution du personnel de Sonelgaz :

Années	2010	2011	2012	2013
Ressources humaines (RH)	65576	68652	72616	77259

Source : site officiel de la Sonelgaz.

Graphique 03 : Représentation de l'évolution de la ressource humaine sur quatre ans :



Source : fait par nous même à partir des données de Sonelgaz.

4.1.4 La formation : des efforts maintenus :

Le groupe Sonelgaz a initié en 2013 des actions de formation qui ont touché 28 161 agents (formation professionnelle spécialisée et perfectionnement professionnel). La moyenne annuelle de participation par agent (perfectionnement professionnel et formation spécialisée confondu) est de 9 jours. La moyenne annuelle de participation par agent ramenée aux

¹⁴ Rapport d'activité Sonelgaz, 2013.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

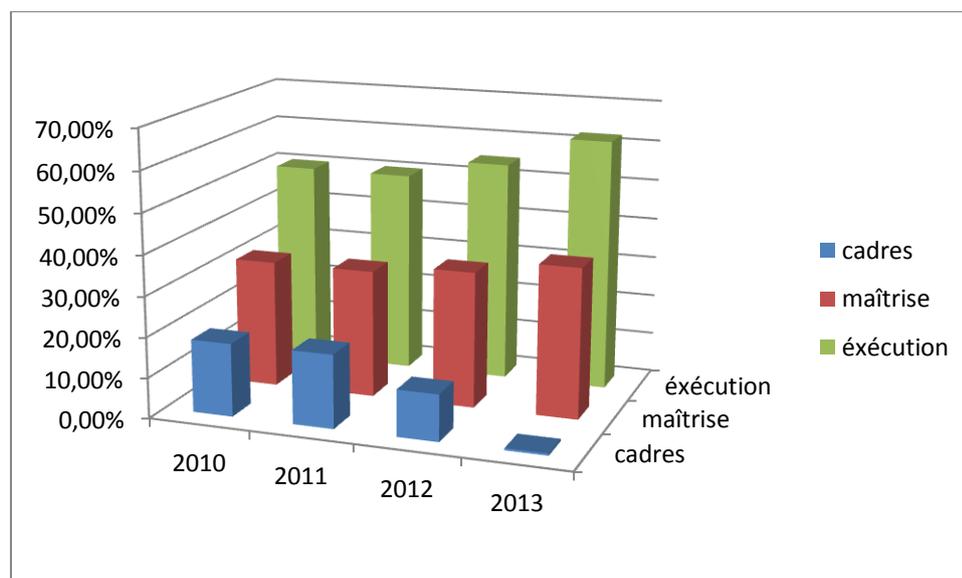
effectifs formés est de 18 jours. Les dépenses engagées sont de plus de 3 milliards de dinars représentant 4% de la masse salariale. La formation à l'étranger a touché 318 agents, pour des perfectionnements assurés par des organismes étrangers. Les activités de distribution et technologies associées représentent 89, 4% des formations spécialisées contre 9, 3 pour les activités des industries énergétiques, 1, 1% pour les activités de travaux et production industriel et 0, 1% pour les activités de prestation de service. La formation professionnelle spécialisée (FPS) représentant 7% des réalisations en matière de formation est dominée par le profil exécution avec 62,3% (ouvriers professionnels d'interventions en électricité et gaz, attachés commerciaux), suivi de 37,2% pour le profil maîtrise et de 0,5% pour les cadres. La FPS a concerné le domaine technique (électricité, gaz), la gestion (management, commercial, RH).

Tableau N°12 : Le taux d'encadrement du personnel :

Catégories d'effectifs	2010	2011	2012	2013
Cadres	18,10%	18,20%	11,50%	0,50%
Maîtrise	31,60%	31,60%	33,70%	37,20%
Exécutions	50,30%	50,20%	54,80%	62,30%

Source : document Sonelgaz.

Graphique N°04 : Représentation du taux d'encadrement des catégories d'effectifs :



Source : fait par nous même à partir des données collectées.

Le perfectionnement professionnel (PP), représente 93 % des actions de formation et a touché la catégorie des cadres à hauteur de 49 % contre 27 % pour le profil maîtrise et 24 % pour le

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

profil exécution. Le PP a concerné les activités de distribution et technologie associés pour 40,3 % contre 24% pour les activités des industries énergétiques, 21,4% pour les activités de travaux et production industrielle, 13,7% pour les activités de prestations de services et 0,5% pour la maison mère. Le PP a concerné essentiellement le domaine technique (sécurité électrique, EnR), la gestion (management, finance, comptabilité et RH). Pour le développement des énergies renouvelables, 219 agents ont été formés pour le compte de la société SKTM, et ce afin d'assurer la maîtrise de l'exploitation et de la maintenance des futures centrales EnR. Pour les filiales de distribution, les réalisations en matière de formation sont orientées vers les ingénieurs d'études, techniciens principales exploitation et techniciens maintenance et la revalorisation de l'activité commerciale. En plus des formations sur les métiers de base, il a été réalisé des actions de perfectionnement dispensées en majorité par moyens propres sur les thèmes de la sécurité électricité/gaz. Les principaux domaines d'apprentissage sont les finances et comptabilité, ressources humaines, l'électrotechnique - électromécanique, gaz (plomberie – soudure – chaudronnerie), informatique. Quant au domaine des énergies renouvelable, Sonelgaz a réalisé des formations à 401 agents¹⁵.

4.1.5 Un nouveau mode de formation :

L'Institut de formation en électricité et gaz (IFEG) a adopté un nouveau mode de formation qui consiste en une méthodologie d'apprentissage basée sur la mise à disposition du contenu d'une formation par le biais d'un support électronique (CD - Roms, DVD, internet, plateforme de formation, ...etc). La formation à distance peut être assurée en mode d'apprentissage mixte appelé «Blended Learning Tutoré», qui alterne entre des sessions d'apprentissage en ligne, avec un tuteur, et des sessions de formation en face à face avec le formateur. Ce nouveau mode de formation offre à l'apprenant la possibilité de se former, sur le lieu de travail à l'aide d'outils interactifs et attractifs. Pour l'entreprise le e - Learning permet une formation homogène et de masse tout en réduisant les coûts de formation. En termes de perspective, l'école technique de Blida a consacré l'année 2013, d'une part, à consolider et développer les compétences de l'équipe dédiée à cette activité et, d'autre part, à développer une nouvelle version du cours «Sécurité électrique pour encadrement» plus interactive et structurée. Un modèle qui sera adopté en 2014 dans le domaine des énergies renouvelables, mécanique, électricité et gaz.

¹⁵ Rapport d'activité Sonelgaz, 2013.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

4.1.6 Solidarité et actions sociales :

Par les actions de solidarité qu'il entreprend, le Groupe Sonelgaz n'a pas pour ambition de se substituer aux pouvoirs publics mais son intervention constitue un coup de pouce pour alléger les difficultés et marquer concrètement sa solidarité vis à vis des plus démunis. En 2013 près de 7 millions de dinars ont été engagés par Sonelgaz pour la concrétisation de plusieurs actions telles que :

La prise en charge des factures d'énergie électrique et gazière de certaines associations ; L'ouverture d'un restaurant « la meida du ftour » à l'occasion du mois de ramadhan et l'achat d'équipements pour les besoins spécifiques des malades et handicapés partout en Algérie.

4.1.7 La Prévention et Sécurité :

Les indicateurs de sécurité enregistrés durant l'année 2011 révèlent, en comparaison avec 2010, une situation stationnaire en matière de prévention et de sécurité au niveau du Groupe (hausse des accidents avec cependant une baisse du taux de gravité) Le taux de fréquence est en augmentation de 14% par rapport à 2010. En revanche le taux de gravité accuse une baisse de 27% en raison de la diminution des accidents mortels. 10 accidents mortels ont été enregistrés en 2011 contre 13 en 2010. Des efforts importants restent cependant à accomplir en matière de respect des règles de sécurité notamment pour le personnel des chantiers des filiales travaux dont les réalisations sur les paramètres sécurité¹⁶.

4.1.8 La recherche scientifique :

La modernité que revendique l'entreprise et ses efforts constants de maîtrise technologique conduisent tout naturellement le Groupe Sonelgaz à agir pour l'encouragement, le soutien et la promotion de la recherche scientifique pour plus d'avancées et de progrès dans ce domaine. C'est dans ce cadre que plus de 17 millions de dinars ont été engagés en 2013 pour soutenir plusieurs manifestations scientifiques tel que le 4e symposium de l'association algérienne de l'industrie du gaz (AIG), organisé les 18 et 19 février à Alger, la 1^{ère} conférence internationale de l'énergie et les systèmes électriques ICEE'2013 organisée par la faculté des sciences de l'ingénieur de l'université Badji Mokhtar d'Annaba du 22 au 24 octobre 2013 à Annaba, et la 18^e journées médico - chirurgicales d'ouled djellal organisée par l'association

¹⁶ Rapport d'activité Sonelgaz, 2011.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

de formation continue de l'établissement public d'Ouled Djellal à Biskra, ainsi que d'autres actions.

4.1.9 Le sport :

Présent sur tous les terrains, le Groupe Sonelgaz réaffirme année après année son engagement pour la promotion du sport en Algérie, aussi attentif à soutenir les professionnels qu'à épauler les associations sportives amateurs dont l'ancrage local témoigne de la proximité que veut entretenir la société avec ses clients.

4.2 Le développement durable une préoccupation majeure :

Au cœur de l'économie, mais très attentif aux enjeux de développement durable, le Groupe Sonelgaz s'engage concrètement en faveur d'actions orientées vers la protection de la nature et de la sauvegarde de l'environnement. Les actions engagées dans cet axe ont bénéficié, en 2012, d'un montant de plus de 32 millions de dinars

Dans ce domaine, le Groupe œuvre en faveur des synergies à l'échelle du secteur ou en partenariat avec d'autres parties prenantes, pour concrétiser des objectifs de grande envergure, à l'exemple de l'opération «Eboueurs de la mer» ou de la campagne de reboisement intitulée «Fidélité : un arbre pour chaque martyr».

4.2.1 Un système de management intégré :

La filiale KAHRAKIB a œuvré pour un management intégré par une démarche d'amélioration continue qui constitue une véritable preuve d'engagement à améliorer la santé et la sécurité dans le milieu professionnel, de tracer une ligne stratégique, dont les principaux axes sont :

- Assurer la pérennité de l'Entreprise,
- Demeurer une Entreprise fiable et compétitive disposant de solides références,
- Maîtriser le management des projets,
- Encourager la créativité.

Après la certification de leur système de qualité, les efforts de cette filiale se sont propagés à une certification du système de management intégré et globale, elle a pu confirmer l'efficacité et la pertinence de son système de management par l'obtention, le 25 Décembre 2013, de la certification du Système de Management Intégré SMI Qualité-Santé-Sécurité et

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Environnement conformément aux exigences de la Norme ISO 9001 version 2008, ISO 14001/2004 et référentiel OHSAS 18001/2007.

4.2.2 Opération éboueurs de la mer :

Depuis quelques années, le Groupe Sonelgaz et ses partenaires réunissent les meilleures conditions afin de permettre aux enfants de faire de petits pas pour sauvegarder la nature et devenir, l'espace d'une belle journée du mois de juin, les fameux « éboueurs de la mer ». Cette opération éco-citoyenne est devenue un véritable atelier grandeur nature pour ces bambins pleins de vie. Le Groupe Sonelgaz et ses partenaires font des plages du littoral des espaces de découverte ludiques et éducatifs. Dans ces espaces, les enfants apprennent la nécessité de protéger les plages de la pollution et découvrent la merveilleuse relation qui lie l'homme à la mer. L'objectif de l'opération « Eboueurs de la mer » consiste à montrer aux enfants que des gestes simples peuvent être déterminants pour la protection de l'environnement. D'année en année, de nouvelles plages sont touchées par cette opération. Celle-ci concerne désormais l'ensemble des wilayas côtières du pays.

4.2.3 Reboisement : « campagne de fidélité un arbre pour chaque martyr »

Le Groupe Sonelgaz ne reste pas indifférent aux efforts fournis durant les cinquante dernières années pour la préservation de nos richesses forestières, menacées par les incendies, les exploitations abusives et le phénomène de la désertification dont l'ampleur s'accroît à un rythme inquiétant. Une préoccupation qui s'est traduite sur le terrain, en 2012, par le sponsoring d'une campagne de reboisement intitulée : « Campagne de fidélité, un arbre pour chaque martyr » qui a été organisée par l'Organisation nationale pour la sauvegarde de l'environnement et l'échange touristique de Tamanrasset, et ce, du 27 octobre 2012 au 26 janvier 2013, à travers les 48 wilayas du pays. Cette opération avait pour objectif la plantation d'un million et demi d'arbres comme première phase, suivi par une opération d'arrosage¹⁷.

4.2.4 Opération ville propre :

L'amélioration du cadre de vie nécessite d'agir à tous les niveaux, pour que chacun, devienne un éco citoyen, vivant en intelligence avec soi-même, les autres et son environnement. Dans cet esprit, une opération « ville propre » à travers des actions de sensibilisation des citoyens a été engagée par le Ministère de l'aménagement du territoire via le Ministère de l'énergie et des mines. Ces actions ont une finalité explicite : celle de s'asseoir sur la stratégie de

¹⁷ Document Sonelgaz, 2012.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

protection de l'environnement une action d'éco citoyenneté appropriée. Le Groupe Sonelgaz fidele à ses tradition du respect et de la protection de l'environnement a répondu présent par le sponsoring de cette opération. L'opération ville propre a été initié dans le but de :

- Améliorer le cadre de vie des habitants,
- Initier la collecte sélective des déchets ménagers,
- Recycler les déchets valorisables
- Inciter à la création de micro entreprise dans le domaine des déchets.

4.3 Les énergies renouvelables une priorité en Algérie :

L'Algérie amorce une dynamique d'énergie verte en lançant un programme ambitieux de développement des énergies renouvelables (EnR) et d'efficacité énergétique. Cette vision du gouvernement algérien s'appuie sur une stratégie axée sur la mise en valeur des ressources inépuisables comme le solaire et leur utilisation pour diversifier les sources d'énergie et préparer l'Algérie de demain. Grâce à la combinaison des initiatives et des intelligences, l'Algérie s'engage dans une nouvelle ère énergétique durable. Le programme consiste à installer une puissance d'origine renouvelable de près de 22 000 MW entre 2014 et 2030 dont 12 000 MW seront dédiés à couvrir la demande nationale en électricité et 10 000 MW à l'exportation. L'exportation de l'électricité est toutefois conditionnée par l'existence d'une garantie d'achat à long terme, de partenaires fiables et de financements extérieurs. A la faveur de ce programme, les énergies renouvelables se placent au cœur des politiques énergétique et économique menées par l'Algérie : d'ici 2030, environ 40% de la production d'électricité destinée à la consommation nationale sera d'origine renouvelable. En effet, l'Algérie compte se positionner comme un acteur majeur dans la production de l'électricité à partir du solaire photovoltaïque et du solaire thermique qui seront les moteurs d'un développement économique durable à même d'impulser un nouveau modèle de croissance. Le potentiel national en énergies renouvelables étant fortement dominé par le solaire, l'Algérie considère cette énergie comme une opportunité et un levier de développement économique et social, notamment à travers l'implantation d'industries créatrices de richesse et d'emplois. Comparativement, les potentiels en éolien, en biomasse, en géothermie et en hydroélectricité sont beaucoup moins importants. Cela n'exclut pas pour autant le lancement de nombreux projets de réalisation de fermes éoliennes et la mise en œuvre de projets expérimentaux en biomasse et en géothermie. Le programme des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique est développé en cinq chapitres :

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Les capacités à installer par domaine d'activité énergétique ;

Le programme d'efficacité énergétique ;

Les capacités industrielles à développer pour accompagner le programme ;

La recherche et le développement ;

Les mesures incitatives et réglementaires.

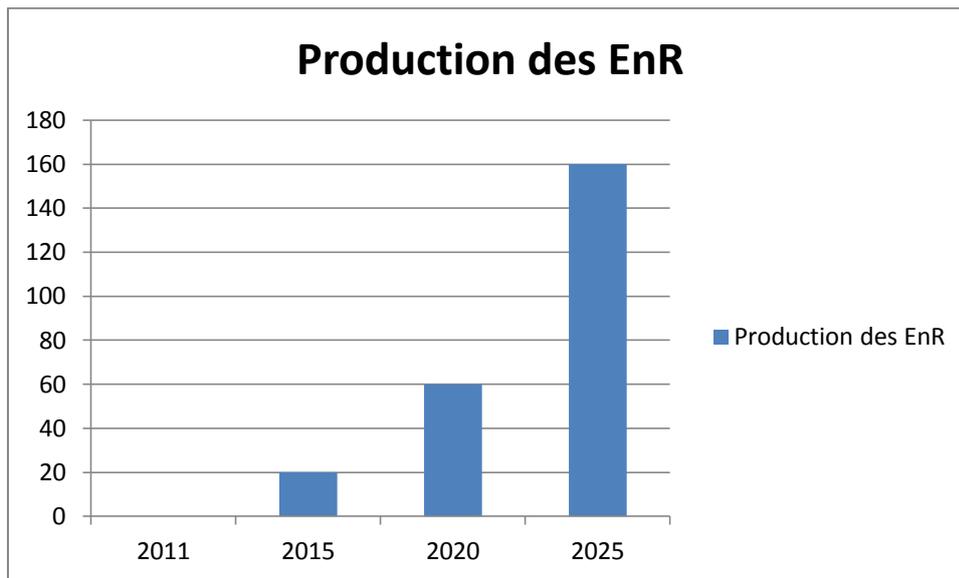
Le programme inclut la réalisation, d'ici 2020, d'une soixantaine de centrales solaires photovoltaïques et solaires thermiques, de fermes éoliennes et de centrales hybrides. Les projets EnR de production de l'électricité dédiés au marché national seront menés en trois étapes : une première étape, entre 2011 et 2013, sera consacrée à la réalisation de projets pilotes pour tester les différentes technologies disponibles ; La seconde étape, en 2014 et 2015, sera marquée par le début du déploiement du programme ; La dernière étape, de 2016 à 2020, sera celle du déploiement à grande échelle. La part de la production en énergie renouvelable décidée et prévue se résume dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : la part des énergies renouvelables dans la production nationale :

Années	2011	2015	2020	2025
Production des EnR (en TWH)	0	20	60	160
taux de pénétration des EnR	0%	5%	15%	30%

Source : Sonelgaz SPA.

Graphique N°05 : la production des énergies renouvelables.



Source : fait par nous même à partir des données Sonelgaz.

4.3.1 Le programme des énergies renouvelables :

L'Algérie s'engage avec détermination sur la voie des énergies renouvelables afin d'apporter des solutions globales et durables aux défis environnementaux et aux problématiques de préservation des ressources énergétiques d'origine fossile. Ce choix stratégique est motivé par l'immense potentiel en énergie solaire. Cette énergie constitue l'axe majeur du programme qui consacre au solaire thermique et au solaire photovoltaïque une part essentielle. Le solaire devrait atteindre d'ici 2030 plus de 37% de la production nationale d'électricité. Malgré un potentiel assez faible, le programme n'exclut pas l'éolien qui constitue le second axe de développement et dont la part devrait avoisiner les 3% de la production d'électricité en 2030. L'Algérie prévoit également l'installation de quelques unités de taille expérimentale afin de tester les différentes technologies en matière de biomasse, de géothermie et de dessalement des eaux saumâtres par les différentes filières d'énergie renouvelable.

Energie solaire photovoltaïque : L'énergie solaire photovoltaïque désigne l'énergie récupérée et transformée directement en électricité à partir de la lumière du soleil par des panneaux photovoltaïques. Elle résulte de la conversion directe dans un semi-conducteur d'un photon en électron. Outre les avantages liés au faible coût de maintenance des systèmes photovoltaïques, cette énergie répond parfaitement aux besoins des sites isolés et dont le raccordement au réseau électrique est trop onéreux. L'énergie solaire photovoltaïque est une source d'énergie non polluante. Modulaires, ses composants se prêtent bien à une utilisation

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

innovante et esthétique en architecture. La stratégie énergétique de l'Algérie repose sur l'accélération du développement de l'énergie solaire. Le gouvernement prévoit le lancement de plusieurs projets solaires photovoltaïques d'une capacité totale d'environ 800 MWc d'ici 2020. D'autres projets d'une capacité de 200 MWc par an devraient être réalisés sur la période 2021-2030.

Energie solaire thermique L'énergie solaire thermique est la transformation du rayonnement solaire en énergie thermique. Cette transformation peut être utilisée directement (pour chauffer un bâtiment par exemple) ou indirectement (comme la production de vapeur d'eau pour entraîner des turboalternateurs et ainsi obtenir de l'énergie électrique). En utilisant la chaleur transmise par rayonnement plutôt que le rayonnement lui-même, ces modes de transformation d'énergie se distinguent des autres formes d'énergie solaire comme les cellules photovoltaïques. La radiation directe du soleil est concentrée par un collecteur sur un échangeur où elle est cédée à un fluide, soit vaporisé directement, soit transportant la chaleur à un générateur de vapeur. Tous les systèmes ont en commun un certain nombre d'organes : un collecteur qui concentre la chaleur, un liquide ou un gaz caloporteur qui la transporte jusqu'à un point d'extraction, un évaporateur, un condenseur, une turbine et un alternateur. Plus connu sous le nom de « concentrating solar power » (CSP), le solaire thermique peut répondre à la demande en électricité de jour comme de nuit en étant couplé à des moyens de stockage thermique ou hybridé avec d'autres énergies comme le gaz. L'Algérie entend mettre en valeur son potentiel solaire, l'un des plus importants au monde, en lançant des projets importants en solaire thermique.

Deux projets pilotes de centrales thermiques à concentration avec stockage d'une puissance totale d'environ 150 MW chacune seront lancés sur la période 2011-2013. Ces projets s'ajouteront à la centrale hybride de Hassi R'Mel d'une puissance de 150 MW, dont 25 MW en solaire. Sur la période 2016-2020, quatre centrales solaires thermiques avec stockage d'une puissance totale d'environ 1 200 MW devraient être mises en service. Le programme de la phase 2021-2030 prévoit l'installation de 500 MW par an jusqu'en 2023, puis 600 MW par an jusqu'en 2030.

Energie éolienne Par définition, l'énergie éolienne est l'énergie produite par le vent. Elle est le fruit de l'action d'aérogénérateurs, de machines électriques mues par le vent et dont la fonction est de produire de l'électricité. Une hélice entraînée en rotation par la force du vent permet la production d'énergie mécanique ou électrique en tout lieu suffisamment venté. L'énergie du vent captée sur les pales entraîne le rotor qui, couplé à une génératrice, convertit

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

l'énergie mécanique en énergie électrique. La quantité d'énergie produite par une éolienne dépend principalement de la vitesse du vent mais aussi de la surface balayée par les pales et de la densité de l'air. Le programme EnR algérien prévoit dans un premier temps, sur la période 2011-2013, l'installation de la première ferme éolienne d'une puissance de 10 MW à Adrar. Entre 2014 et 2015, deux fermes éoliennes de 20 MW chacune devraient être réalisées. Des études seront menées pour détecter les emplacements favorables afin de réaliser d'autres projets sur la période 2016-2030 pour une puissance d'environ 1 700 MW.

L'Algérie œuvre pour une production d'électricité renouvelable à travers un mécanisme d'encouragement des énergies renouvelables (système de prix d'achat garanti).

4.4 Protection de l'environnement en Algérie :

Avec la nouvelle loi de la maîtrise de l'énergie dans le cadre du Plan National d'Actions Environnementales et de Développement Durable (PNAE-DD), suite à l'adoption le 12 Août 2001 du premier rapport national sur l'état et l'avenir de l'environnement en Algérie, le gouvernement algérien s'est engagé à préparer une stratégie nationale de l'environnement et un Plan National d'Actions Environnementales et de Développement Durable (PNAE-DD).

En Janvier 2002, la version finale du PNAE-DD est publiée par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, constituant ainsi le programme d'action du gouvernement dans le domaine de l'environnement à cours et à moyen terme

Plusieurs objectifs et actions prioritaires sont assignés à ce plan d'actions. La lecture portant sur les aspects de la maîtrise de l'énergie fait ressortir les points suivants :

-L'aspect maîtrise de l'énergie contenu dans l'objectif de la protection de l'environnement global au niveau du PNAE-DD, porte sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre notamment dans le secteur de l'énergie et de l'industrie ;

- La maîtrise de l'énergie dans l'objectif de l'amélioration de la santé et la qualité de vie des citoyens du PNAE-DD se traduit par l'amélioration de la qualité de l'air dans les grandes villes et aux abords des zones industrielles ;

- Pour les villes, il s'agira de promouvoir les carburants moins polluants tels que l'essence sans plomb.

Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale

Notons ici que la commission de régulation d'électricité et gaz dans le domaine de la protection de l'environnement effectue un suivi de la mise en œuvre effective des plans d'actions des opérateurs :

Des visites de contrôle environnemental des installations énergétiques ont été organisées, les sites visités concernent des centrales électriques des postes électriques et des postes gaziers, Ces visites ont permis d'identifier les cas de non-conformité et de préconiser les actions correctives à entreprendre par les opérateurs, les carences constatées concernent la gestion des différentes catégories de déchets (ordinaires et dangereux)¹⁸.

Conclusion :

L'évaluation des performances relatives aux stratégies d'entreprise en matière de RSE donnait généralement lieu à des évaluations séparées de performances spécifiques sur chacune des dimensions économique, environnementale, sociale/sociétale, avec des périmètres mal définis.

L'amélioration des performances d'une entreprise n'est possible que si l'entreprise est capable de créer les conditions de son propre succès, cependant dans un contexte de fortes mutations dictées par les lois de marché, les dirigeants ont très souvent des difficultés à choisir parmi les indicateurs de performance ceux qui sont appropriés à la situation de leur entreprise.

Ajoutant à cela que l'analyse des différents outils de mesure de performance utilisés montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance car pour le moment les outils disponibles fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale, environnementale.

Ces outils mesurent ces dernières de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existantes entre elles.

¹⁸ Plan national d'actions environnementales et de développement durable (PNAE-DD), cité dans mémoire de Magister en électrotechnique, Laboratoire d'électrotechnique, Université de Batna, 2008.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La problématique de l'énergie est indissociable de la question du développement durable dans la mesure où les ressources énergétiques doivent répondre aux besoins des générations actuelles et à ceux des générations futures, cet objectif ne peut être atteint si l'on n'accorde pas une importance majeure aux processus de performance financière mais également la performance sociale et environnementale.

Les approches théoriques ont permis d'analyser la complexité des déterminants et des mesures de ces performances d'autant plus les services publics en réseaux.

Aux termes de ce travail nous sommes parvenus aux résultats suivants :

Les critères financiers qui déterminent la performance financière du groupe Sonelgaz sont très faibles et indiquent une situation financière critique, des actions correctives doivent être prises en terme :

- de maîtrise des coûts de production, des coûts de distribution, des coûts de la masse salariale, ainsi qu'au terme d'amélioration de la rentabilité.
- Solution efficace du problème d'accès au foncier ce qui freine significativement les investissements du groupe (les lourdeurs administratives), le groupe a essayé d'y remédier par la demande des décrets d'utilité publique avec prise de possession immédiate des terrains pour concrétiser son plan d'investissement, le groupe estime que cette démarche permettra de terminer les projets en situation de blocage.

Concernant la performance sociale de l'entreprise publique Sonelgaz, mis à part les actions signalées dans le chapitre trois (3) et l'action de « proximité » lancée par Sonelgaz en 2013 lors d'un sondage d'opinion pour mieux définir les besoins et les attentes et pour mesurer le taux de satisfaction de ses abonnés, elle est initiée par la société de distribution d'électricité et du gaz du centre (SDC), à travers ce pas la Sonelgaz privilégie la proximité comme base pour sa relation avec la clientèle.

Ce sondage a concerné six (6) directions de la SDC et touche les ménages, les administrations, et les entreprises, le but c'est d'améliorer la qualité du service et une meilleure prise en charge des clients, il s'étale à l'intégration des clients dans les fichiers de l'entreprise arrivant à la facturation.

Pour la performance environnementale Sonelgaz a mené des actions considérables dans ce domaine mais la CREG a identifié des cas de non conformité dans les installations

Conclusion générale

énergétiques, et la mesure de cette performance ne fait pas encore partie des objectifs de la Sonelgaz.

Un système énergétique durable est comme un système dans lequel la production et l'utilisation de l'énergie ne mettent pas en danger la qualité de vie des générations actuelles et futures et ne pèsent pas sur la capacité d'absorption des écosystèmes ainsi qu'un système responsable socialement. Si l'aspect environnemental et social n'est pas correctement géré, il peut compromettre les avantages socioéconomiques de l'approvisionnement énergétique.

Toute production d'énergie a des conséquences directes et indirectes sur l'environnement. Pour les réduire le plus possible, il est peut être nécessaire d'apporter des changements institutionnels sous forme de politiques et règlements visant à orienter le développement du système énergétique.

La satisfaction financière des actionnaires (les shareholders) sous forme de dividendes, objectif auquel la pensée libérale identifie spontanément la finalité de l'entreprise, il faut donc joindre la satisfaction des autres acteurs (les stakeholders) également concernés par la marche de l'entreprise, il n'existe pas de finalité unique pour l'entreprise et donc une manière évidente et adéquate d'évaluer la performance.

L'entreprise est plutôt un système à multi finalités, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. Le problème n'est pas heureusement de maximiser ces finalités. Dans la pratique, chaque acteur se contente en effet d'une certaine « satisfaction » de ses attentes et vise rarement à obtenir l'avantage maximum, ce qui autorise à rechercher un équilibre. Un déséquilibre grave entre acteurs se traduit d'ailleurs par des dysfonctionnements mettant en péril la survie de l'entreprise.

Le problème des dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité.

La planification énergétique est un exemple qui montre la nécessité du rôle crucial que jouent les services publics en veillant à ce que les décisions relatives à l'offre et à la demande énergétiques prises par toutes les parties prenantes - producteurs, consommateurs, investisseurs, soient compatibles avec les objectifs généraux du développement durable à l'échelle nationale.

ANNEXES

Annexes 01 : Les sociétés de groupe SONELGAZ.

Les filiales.	
Sonelgaz	Société Algérienne de l'Electricité et de Gaz.
SPE	Société Algérienne de Production de l'Electricité.
GRTE	Société Algérienne de Gestion de Réseau de Transport de l'Electricité.
GRTG	Société Algérienne de Gestion de Réseau de Transport de Gaz.
SDA	Société de Distribution de l'Electricité et de Gaz d'Alger.
SDC	Société de Distribution de l'Electricité et de Gaz de Centre.
SDE	Société de Distribution de l'Electricité et de Gaz de l'Est.
SDO	Société de Distribution de l'Electricité et de Gaz de l'Ouest.
OS	Opérateur Système Electrique.
SKT	Shariket Kahraba Terga.
SKD	Shariket Kahraba Koudiet Eddraouech.
SKB	Shariket Kahraba Berrouaghia.
KAHRIF	Société de Travaux d'Electrification.
KANAGHAZ	Société de Réalisation de Canalisations.
KAHRAKIB	Société de Travaux et Montage Electrique.
INERGA	Société de Réalisation d'Infrastructures.
ETTERKIB	Société de Montage Industriel.
CEEG	Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et de Gaz.
MEI	Société de Maintenance des Equipements Industriels.
SAT-INFO	Société Algérienne des Techniques d'Information.
CAMEG	Comptoir Algérien de Matériel Electrique et Gazier.
SKMK	Shariket Khadamet Mouhaouilat Kahrabaia.
SPAS	Société de Prévention et d'Actions en Sécurité.
CREDEG	Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et de Gaz.
IFEG	Institut de Formation en Electricité et de Gaz.
FOSC	Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des travailleurs des Industries Electriques et Gazières.
SMT	Société de Médecine du Travail des Industries Electriques et Gazière.
ELIT	El Djazaïr Information Technology.
SOPIEG	Société de Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gaziers.
SMPV	Société de maintenance et de prestations véhicules.
SPT	Système production transport.
Les participations	
AEC	Algerian Energy Compagny.
AETC	Algerian Energy Telecom Compagny.
ALGESCO	Algerian Engineering Service Compagny.
SAFIR	Société Algero Française d'Ingénierie et de Réalisations.
NEAL	New Energy Algeria.
SKH	Shariket Kahraba Hadjret En Nouss.

Source : la SONELGAZ SPA

Annexe 02 :

Lois et textes réglementaires :

- Article 6 du décret présidentiel N° 02 de juin 2002, relatif au statut de la société algérienne de l'électricité et du gaz et précise l'objet social de la société.
- La loi N° 02-01 du 5 février 2002 relative à la réforme de Sonelgaz.
- Ordonnance N° 69-59 de juillet 1969 : dissociation d'électricité et gaz et la création de la société nationale de l'électricité et gaz.
- Décret exécutif N° 91-475 du 14 décembre 1991 : transformation de la nature juridique de la société nationale d'électricité et gaz en EPIC.
- Décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995 : confirmation de la nature de Sonelgaz en tant que EPIC).
- Loi N° 99-09 du 28 juillet 1999 : maîtrise de l'énergie.

Annexe 03 :

Interview :

1. Le groupe Sonelgaz dégage –t-il des bénéfices ?
.....
2. Quelles sont les principales causes de variation du chiffre d'affaires du groupe ?
.....
3. Les déficits sont dus à quoi ? et quels sont vos engagements pour y remédier ?
.....
4. Envisagez-vous des stratégies pour l'amélioration de la situation financière ?
.....
5. Est-ce que la performance du groupe représente une priorité pour vous ?
.....
6. En tant qu'opérateur au niveau national, quelles sont vos démarches pour un développement durable ?
.....
7. Avez-vous une politique pour améliorer la performance sociale et environnementale du groupe Sonelgaz ?
.....
8. La formation présente –t-elle une préoccupation au sein des stratégies du groupe ?
.....
9. Quelles sont vos actions en matière d'amélioration de la qualité des services ?
.....
10. Êtes-vous certifiés aux normes internationales en ce qui concerne le système de management de qualité ou le système de management intégré ?
.....

Références bibliographiques :

Ouvrages :

- GREFFE X : « économie et politiques publiques » 2^{ème} édition, édition : Dalloz, Paris, (1997).
- J-P ANGELIER : « Economie des industries de réseaux », édition : PVG, Grenoble, (2007).
- BERGOUNOUX- J : « Service public en réseaux : perspectives de concurrence et nouvelles régulations » édition : la documentation française, (2000).
- Nicolas CURIEN, « Economie des réseaux » édition : la découverte, Paris, (2000).
- Joël CARBAJO « Droit des services publics » édition : Dalloz, Paris, (1997).
- Jean Hervé LORENZI : « La régulation des services publics : concilier équité et efficacité » édition : ESKA, (1995).
- François LACHAUME-J, Boiteau-C, PAULIATH-H, « Grands services publics » édition : Dalloz, Paris, (2000).
- François LEVEQUE, « Concepts économiques et conceptions juridiques de la notion de service public, in thiery Kirat et Evelyne Servenin, « Vers une économie de l'action juridique, une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action », édition : CRNS, Paris, (2000).
- PERROT Anne : « Réglementation et concurrence », édition : Economica, (1997).
- Remi PERES, « Thèmes d'actualités économiques, politiques et fiscaux », édition : Vuibert, (2003).
- Pierre PAUCHER, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », édition : office des publications universitaires, Paris, (1993).
- TROGER-F, « service public faire ou déléguer », édition : Vuibert, Paris, (1995).
- Collette VOISIN, « L'Etat et l'économie : les entreprises publiques aujourd'hui : nationalisation, privatisation, marché unique », édition : cahier français.
- Michel WALRAVE, « Les réseaux de service publics dans le monde : organisation, régulation, concurrence », édition : ESK, (1995).
- Jean Pierre LAHILLE « Analyse financière », édition : Dunod, (2007).
- Tayeb ZITOUN, « Analyse financière », édition : Berti, (2003).

Articles et revues :

- Malika AHMED ZAID Chertouk, « Contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », édition : Universidad Politécnica de Valencia, (2011).
- ALLOUCHE José, LAROCHE Patrice, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises, synthèse de la littérature », édition : revue HAL archives ouvertes, (2013).
- Nathalie CRUTZEN, Didier VAN CAILLIE, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise, quelques pistes d'adaptation », édition : revue humanisme et entreprise, N°297, (2010).
- Lahcen EL KHARTI, « Les déterminants de la performance financière », édition : université ROUEN, (2002).
- Sophie METITET, « l'émergence du pouvoir du marché », revue : problèmes économiques, N°2852, (2004).
- Gérard NARO, Denis TRAVAILLE, « Le balanced scorecard à l'épreuve de l'expérience », édition Lavoisier, revue française de gestion N° 211, (2011).
- Angèle RENAUD, Nicolas BERLAND, « Mesure de la performance des entreprises », revue HAL archives ouvertes, (2010).
- « Groupe Sonelgaz à l'heure de la réforme » Revue Noor N° 01, Sonelgaz, (2005).

Cours et autres documents :

- Malika AHMED ZAID Chertouk, Cours de finance des administrations publiques, Master 1 management territorial et ingénierie de projets, UMMTO, (2014).
- Malika AHMED ZAID Chertouk & KHEFFACHE. S « La régulation de la concurrence en Algérie, stabilité ou renouveau » colloque internationale : la régulation de l'action publique dans le contexte de crise financière mondiale, UMMTO, 28/29 Mai (2011).
- RAMDINI Samira, cours de grands services publics territoriaux, Master2 management territorial et ingénierie de projets, UMMTO, (2015).

- Plan national d’actions environnementales et du développement durable (PNAE-DD), rapport cité dans mémoire de magister en électrotechnique, laboratoire électrotechnique, université de Batna (2008).

Thèses et mémoires :

Thèses :

WONGUIN Landry, « Analyse des déterminants de la performance d’une entreprise », thèse pour l’obtention du doctorat, institut supérieur du management des entreprises et autres organisations, 2014.

Mémoires :

Sabiha KOLIAI, « Alimentation en gaz naturel pour des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou : incidences économiques et sociales », UMMTO, (2013).

Documents Sonelgaz :

- Notice d’information : visa COSOB N° 06/01, Sonelgaz du 26 Avril 2006.
- Notice d’information : visa COSOB N°08/02, Sonelgaz, 2008.
- Rapport d’activité Sonelgaz 2008.
- Rapport d’activité Sonelgaz 2010.
- Rapport d’activité Sonelgaz 2011.
- Rapport d’activité Sonelgaz 2012.
- Rapport d’activité Sonelgaz 2013.

Webographie :

www.sonelgaz.dz

www.creg.dz

www.sndl.com

www.memoireonligne.com

www.mem-algeria.org

www.grte.dz

www.sdc.dz

Liste des annexes, tableaux, figures.

Liste des schémas :

Schéma 01 : Le groupe Sonelgaz avant et après la réforme.....	9
Schéma 02 : Organigramme de la société de distribution centre.....	24
Schéma 03 : Les composantes de la performance globale.....	75

Liste des tableaux :

Tableau 01 : Consommation du gaz (2012-2015) et prévisions (2015-2021).....	27
Tableau 02 : Les soldes intermédiaires de gestion du groupe Sonelgaz 2010-2013.....	59
Tableau 03 : Les équilibres financiers.....	66
Tableau 04 : Rentabilité financière.....	68
Tableau 05 : Rentabilité économique.....	68
Tableau 06 : Ratio de financement permanent.....	69
Tableau 07 : Ratio de financement propre.....	69
Tableau 08 : Ratio de liquidité générale.....	70
Tableau 09 : Ratio d'autonomie financière.....	70
Tableau 10 : les quatre axes du Balanced ScoreCard.....	76
Tableau 11 : Evolution du personnel du groupe Sonelgaz 2010-2013.....	84
Tableau 12 : le taux d'encadrement du personnel.....	83
Tableau 13 : La part des énergies renouvelables dans la production nationale.....	89

Liste des graphiques :

Graphique 01 : Evolution de la consommation du gaz (2012-2015) et prévisions (2015-2021).....	27
Graphique 02 : Evolution du chiffre d'affaires 2010-2013.....	67
Graphique 03 : Evolution de la ressource humaine du groupe Sonelgaz sur quatre ans.....	84
Graphique 04 : Le taux d'encadrement du personnel.....	83
Graphique 05 : La production des énergies renouvelables.....	90

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Evolution et organisation de la Sonelgaz	5
Introduction.....	5
Section 01 : Présentation et historique de SONELGAZ	5
1. Création, historique et restructuration	6
2. Organes de Sonelgaz.....	13
2.1 L'assemblée générale.....	13
2.2 Le Conseil d'administration	15
2.3 Le Comité exécutif.....	16
2.4 Le Comité d'audit	17
2.5 Le Comité de coordination Groupe.....	17
3. Objet social et mission de SONELGAZ	17
3.1 Objet social.....	17
3.2 Missions de Sonelgaz.....	19
Section 02 : Principes d'organisation de SONELGAZ.....	19
1. Organisation de SONELGAZ	20
1.1 Maison mère.....	20
1.2 Filiales métiers de base.....	20
1.3 Filiales travaux	20
1.4 Filiales périphériques	21
1.5 Sociétés en participation	21
2. Présentation des filiales distribution de SONELGAZ.....	22
2.1 La société de distribution de l'électricité et gaz d'Alger (SDA)	22
2.2 La société de distribution de l'électricité et gaz Est (SDE).....	22
2.3 La société de distribution de l'électricité et gaz Ouest (SDO).....	22
2.4 La société de distribution de l'électricité et gaz Centre (SDC).....	22
2.4.1 Présentation de la SDC	22
2.4.2 Mission de la SDC.....	23
3. Les grands paramètres de secteur électrique	25
3.1 La composition de la chaîne électrique	25
3.1.1 La production de l'électricité	25
3.1.2 Le transport de l'électricité	25
3.1.3 La distribution de l'électricité.....	25

3.1.4	La tarification	26
4.	Les grands paramètres du secteur gazier.....	26
4.1	Les règles de fonctionnement du secteur gazier	26
4.1.1	L'accès aux réseaux de transport et de distribution de gaz.....	26
4.1.2	La propriété de la gestion de transport du gaz.....	27
4.1.3	La distribution de gaz	28
4.1.4	La commercialisation de gaz	28
4.1.5	La régulation.....	29
	Conclusion du chapitre I.....	31
	Chapitre II : Mutations du service public en réseaux du secteur électrique et ses incidences	
	Introduction :.....	32
	Section 01 : service public : conception et évolution.....	33
1.	La notion des services publics.....	33
1.1	Les types des services publics.....	35
1.2	Les missions du service public.....	35
1.2.1	L'intérêt général.....	35
1.2.2	L'équité.....	36
1.2.3	L'efficacité.....	36
1.3	Les principes généraux des services publics.....	36
1.3.1	La continuité.....	36
1.3.2	L'égalité.....	37
1.3.3	L'adaptabilité.....	37
1.4	Les catégories de service public.....	37
1.4.1	Les services publics à caractère administratif.....	38
1.4.2	Les services publics à caractère industriel et commercial.....	38
2.	Les services publics en réseaux	39
2.1	La notion des services publics en réseaux	39
2.1.1	Vision d'ingénieur.....	40
2.1.2	Vision d'économiste.....	40
2.2	Les caractéristiques spécifiques des réseaux	41
	Section 02 : service public en réseau : du monopole à l'ouverture sur le marché.....	43
1.	La réglementation comme gestion du monopole	43
1.1	Les justifications de la réglementation des services publics.....	44
1.1.1	Les justifications sociales	44
1.1.2	Les justifications économiques.....	44
1.1.3	Justifications techniques	44

2. dimension de la déréglementation	45
2.1 Transformations de l'ex-monopole	46
2.2 les nouvelles formes d'intervention de l'Etat	46
3. Les différentes modalités de déréglementation des services publics.....	48
3.1 la privatisation des services publics	48
3.2 la mise en concurrence des services publics.....	49
3.2.1 les secteurs publics, activités de réseau.....	49
3.2.2 La séparation des infrastructures et les services.....	50
3.2.3 voies possibles de désintégration.....	50
3.2.4 La concurrence dans la production.....	51
4. Les enjeux de la déréglementation des services publics.....	51
4.1 Atouts et contraintes de la mise en concurrence des services publics	51
4.1.1 Les atouts espérés	51
4.1.2 Les contraintes supportées	53
Conclusion du chapitre II.....	54
Chapitre III : Fondements et analyse de la performance globale	
Introduction.....	55
Section 01 : Evolution de la définition de la performance.....	56
1. Selon les critères classiques	56
1.1 Notion d'efficacité	56
1.2 Notion d'efficience	57
1.3 Notion de pertinence.....	58
2. Définitions plus récentes	58
Section 02 : Approche financière de la performance	59
1. Définition de la performance financière	59
2. Les déterminants de la performance financière	59
2.1 Les soldes intermédiaires de gestion SIG	59
2.2 Analyse de la performance financière par les ratios	68
2.2.1 Les équilibres financiers	68
2.2.2 Ratios de rentabilité	70
2.2.3 Ratios de structure.....	71
2.2.4 Ratio de liquidité générale	72
2.2.5 Ratio de l'autonomie financière	72
3. Difficultés relatives à la mesure de la performance financière	72

Section 03 : l'approche globale de la performance.....	73
1. Les origines américaines de la responsabilité sociétale de l'entreprise	74
2. L'approche européenne de la responsabilité sociale de l'entreprise	75
3. Mesure de la performance globale	77
3.1 Le balanced scorcard BSC	77
3.2 Le triple botton line TBL	79
3.3 Le reporting de GRI	80
4. Essai d'analyse de la performance sociale et environnementale de la Sonelgaz	82
4.1 Engagements sociaux.....	82
4.1.1 Fond des œuvres sociales et culturelles des travailleurs des industries électriques et gazières	82
4.1.2 Un système de management qualité	83
4.1.3 Ressources humaines	83
4.1.4 La formation des efforts maintenus	84
4.1.5 Un nouveau mode de formation	86
4.1.6 Solidarité et actions sociales.....	87
4.1.7 La prévention et sécurité.....	87
4.1.8 La recherche scientifique.....	87
4.1.9 Le sport.....	88
4.2 Le développement durable une préoccupation majeure	88
4.2.1 Un système de management intégré.....	88
4.2.2 Opération éboueurs de la mer	89
4.2.3 Reboisement : « compagne de fidélité un arbre pour chaque martyr ».....	89
4.2.4 Opération ville propre	89
4.3 Les énergies renouvelables une priorité en Algérie	90
4.3.1 Le programme des énergies renouvelables	92
4.4 Protection de l'environnement en Algérie	94
Conclusion du chapitre III.....	95
Conclusion générale	96
Annexes.....	98
Références bibliographiques.....	101
Listes des tableaux, figures, graphiques.....	105

Table des matières.....106