

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion
Département des Sciences économiques
Laboratoire REDYL

Mémoire de Master II en sciences économiques
Spécialité « Management Territorial et Ingénierie de Projets »
Option : « Management des services publics territoriaux »

Préparé par :

HAKIMI CELIA

***Interaction entre la performance globale de
l'Algérienne Des Eaux et ses missions de
service public***

Dirigé par : M^F AIDAT Mouhand Ourabah

Devant le jury composé de:

Présidente : Melle RAMEDINI Samira, MAA à l'UMMTO

Examineur : Mme AHMED ZAID Malika, Pr à l'UMMTO

Rapporteur : Mr AIDAT Mouhand Ourabah MAA à l'UMMTO

Année universitaire 2014/2015

*Interaction entre la performance globale de l'Algérienne Des
Eaux et ses missions de service public*

Résumé :

Les entreprises publiques jouent un rôle essentiel et vital, leur création est la résultante de l'imbrication de plusieurs objectifs. En effet, ces entreprises constituent un levier efficace de la conduite de la politique macroéconomique des pouvoirs publics, elles jouent les rôles de palliatifs des carences du secteur privé dans certains domaines de l'activité économique.

La mesure de la performance des entreprises publiques est une tâche difficile cette mesure est par nature multicritère du fait de la double mission qui leur est assignée : être efficace dans leurs missions de services publics tout en restant efficiente dans leur gestion et leur emploi des ressources. Donc, la performance attendue doit dépasser le simple aspect entreprise, vers d'autres critères assignés aux entreprises publiques.

Mots clés : entreprise publique, service public, performance globale, eau potable, ADE.

Abstract :

Public company plays a critical and vital role; their creation is the result of the overlapping of several objectives. En indeed, these companies are an effective lever for the conduct of macroeconomic public policy, they play the role of palliative private sector deficiencies in certain areas of economic activity.

Measuring the performance of public enterprises is a difficult task; this measure is multi narure because of the double mission of public service, while remaining efficient in their management and use of resources. So the expected performance must go beyond the mere business aspect, to the other criteria assigned to public companies.

Keys words: public company, public service, overall performance, potable water, ADE

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents à ma petite sœur *Yasmine* ainsi
qu'à tous mes amis.

Remerciements :

Je tiens tout d'abord à remercier la directrice de notre master madame le Pr.MALIKA AHMED-ZAID pour son accompagnement et son encadrement tout au long de notre parcours.

Mes remerciements s'adressent également à tous les membres du laboratoire REDYL (réformes économiques et dynamiques locales), notamment monsieur AIDAT pour ses orientations.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce présent mémoire.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et ma sincère reconnaissance à l'ensemble de mes enseignants pour leurs orientations et leurs conseils.

Merci aux responsables et à l'ensemble du personnel de l'ADE unité de Tizi ousou, qui m'ont apporté leur aide.

Abréviations et sigles utilisés :

ADE : Algérienne des eaux

AEP : Alimentation en eau potable

BF : Fonds de roulement

BFR : Besoin en fonds de roulement

BSC : Balanced scorecard

CA : Chiffre d'affaires

CEP : Conseil des participations de l'Etat

DCT : Dettes à court terme

DLMT : Dettes à long et moyen terme

EMAS : Système communautaire d'audit et de management environnemental

EPA : Entreprise publique à caractère administratif

EPIC : Etablissement public à caractère industriel et commercial

EPL : Entreprise publique locale

EPE : Entreprise publique économique

FP : Fonds propres

GRI : Global reporting initiative

ICE : Indicateurs de conditions environnementales

IPE : Indicateurs de performance environnementale

IPM : Indicateurs de performance de management environnemental

ISO : organisation internationale de normalisation

LOLF : Loi organique relative aux lois de finances

MRE : Ministère des ressources en eau

NPM : New public management

ONA : Office national de l'assainissement

SED : Société économique de développement

SGP : Société de gestion des participations

SEAAL : Société des eaux et de l'assainissement d'Alger

SEATA : Société des eaux et d'assainissement d'EL teref et d'Annaba

SME : Système de management environnemental

SEOR : Société des eaux et d'assainissement d'Oran

SEACO : Société des eaux et de l'assainissement de Constantine

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

SPP : Sociétés de partenariat et de privatisation

SGP : Gestion socialiste des entreprises

SONADE : Société nationale de distribution d'eau

TCR : Tableau des comptes de résultats

TBL : Triple bottom line

TO : Tizi Ouzou

TVB : Tableau de bord vert

VA : Valeur ajoutée

VD : Valeur disponible

VE : Valeur d'exploitation

VI: Valeur immobilisée

VR : Valeur réalisable

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Entreprise publique et service public : cadre théorique et conceptuel.....	05
Introduction	
Section1 : L'entreprise publique : l'expérience algérienne.....	05
Section 2 : Cadre théorique du service public et spécificité du service public de l'eau en Algérie	16
Conclusion du chapitre	35
Chapitre 2 : Principes et fondements de la performance globale.....	36
Introduction.....	36
Section1 : D'une performance unidimensionnelle à une performance multidimensionnelle	36
Section 2 : L'entreprise publique et la performance globale ya-t-il une convergence ?.....	48
Conclusion du chapitre	57
Chapitre 3 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'Algérienne des eaux (ADE).....	58
Introduction	58
Section1 : Présentation de l'organisme et de la zone d'étude.....	58
Section2 : Analyse des déterminants de la performance financière.....	67

Section 3 : Les déterminants des performances sociale et environnementale.....	81
Conclusion du chapitre.....	92
Conclusion générale	93
Recherches Bibliographiques.....	
Liste des tableaux et des graphes	
Tables des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Les entreprises publiques ont été et restent au centre des enjeux de l'économie algérienne, elles constituent incontestablement le pilier du développement économique du pays.

En effet, les entreprises publiques sont considérées comme un instrument de transmission des politiques publiques, elles sont majoritairement détenues par l'Etat et leur existence est justifiée par leurs missions de services publics et la recherche de la satisfaction de l'intérêt général. C'est par l'intermédiaire de ces entreprises que l'Etat intervient pour limiter les faiblesses conjoncturelles de l'investissement privé, elles jouent donc un rôle de palliatifs des carences du secteur privé. De ce fait, pour assurer certains services de base telle que la fourniture de l'eau potable et de l'électricité, les entreprises publiques interviennent en premier lieu au nom de l'équité là où les entreprises privées n'interviennent pas en raison des risques très élevés.

Les entreprises publiques algériennes ont fait l'objet d'une série de mesures correctives et ont été au centre de réformes successives depuis l'indépendance et cela afin d'améliorer leur performance.

Toutefois, face aux évolutions mondiales et l'accélération de la mondialisation et de la globalisation, il est devenu essentiel pour la pérennité du secteur public économique de la nécessité d'adapter les entreprises publiques à leur environnement, ces dernières sont aussi contraintes à la course à la performance pour offrir aux citoyens un service de qualité à moindre coût . Cependant la notion de performance ne doit pas être systématiquement associée à celle de profit financier, aujourd'hui la performance financière ne suffit à elle seule pour apprécier la performance globale d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale en incluant à la dimension économique, les dimensions sociale et environnementale.

La mesure de la performance des entreprises publiques est une tâche difficile du fait qu'elles doivent assurer deux missions souvent contradictoires et difficiles à concilier. En effet, les entreprises publiques doivent être efficaces dans l'accomplissement de leurs missions de service public et la recherche de l'intérêt général tout en ayant une gestion commerciale conforme à leur logique d'entreprises.

La gestion du service public de l'eau est l'une des tâches les plus complexes qui incombe aux autorités publiques, Ainsi la problématique de la gestion du service public de l'eau est

Introduction générale

aujourd'hui au cœur de très nombreux enjeux politiques, financiers, environnementaux et sociaux.

En Algérie, ces dernières années le secteur de l'eau fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics, qui lui consacrent des moyens de plus en plus importants. Conscient de son importance le gouvernement a réalisé depuis 1999 des efforts colossaux dans le secteur, il a déjà investi plus de 20 milliards de dollars et prévoit d'en investir presque autant d'ici 2025, ainsi entre 2000 et 2010, les dépenses publiques liées au secteur de l'eau ont connu une constante augmentation (entre 1999 et 2006 la part consacrée au secteur de l'eau est passée de 1,3% à 2,6% du PIB).

Partie d'une situation poste-coloniale extrêmement défavorable, l'Algérie est un exemple quasiment unique en Afrique d'un pays qui est parvenu à accomplir sa révolution de l'eau. En effet, des efforts considérables ont été déployés pour la construction de plusieurs infrastructures hydrauliques (barrages, transferts, unités de dessalement, etc...) financée en grande partie par l'Etat¹, parmi les priorités du plan d'action du gouvernement 2015-2019, figurent le parachèvement des projets du programme quinquennal précédent dont ceux relatifs à l'augmentation des capacités de mobilisation des ressources hydriques (conventionnelles ou non), l'extension et la réhabilitation des réseaux d'alimentation en eau potable et d'assainissement, l'amélioration du service public de l'eau et la poursuite de la mise en œuvre de la politique de rationalisation. Ces efforts fournis par l'Etat ont conduit à une nette amélioration du service de l'eau, en effet au moins d'une décennie le pays a triplé sa capacité de production d'eau potable.

Le secteur a aussi fait l'objet de plusieurs réformes institutionnelles et organisationnelles visant à améliorer le service public de l'eau, elles ont été engagées par les pouvoirs en place depuis 1995 pendant la tenue d'assises nationales de l'eau qui ont conduit à une nouvelle politique de l'eau fondée sur une gestion intégrée et durable de la ressource en eau, cet important programme de réformes annoncé depuis les années 90 a donné lieu à la naissance en 2001 de l'Algérienne des eaux (ADE), une société nationale sous forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), sous tutelle du ministère des ressources en eau. Il est chargé de la maîtrise d'ouvrage déléguée, ainsi que la mise en œuvre de la

¹ AHMED ZAID(M), « le renouveau de l'action publique en Algérie dans le contexte de crise économique mondiale », ouvrage collectif sous la direction de Philippe BANCE et Luc BERNIER, publication de CIRIEC, 2011.

Introduction générale

politique nationale de l'eau : production, transport, traitement, stockage, adduction, distribution et approvisionnement en eau potable et industrielle.

Intérêt du sujet :

La mesure de la performance des entreprises publiques est essentielle pour assurer leur pérennité et cette performance est par nature multicritère du fait de la double mission qui leur est assignée : être efficace dans leur mission de service public et de développement économique du pays tout en étant efficaces dans leur gestion et leur emploi des ressources et ses deux missions peuvent être contradictoires.

Notre problématique s'articule autour de l'intégration des missions de service public de l'ADE à son caractère commercial.

A ce titre nous posons la problématique suivante :

En tenant compte des caractéristiques du secteur de l'eau en Algérie et de son importance, particulièrement dans la wilaya de Tizi-ouzou, l'Algérienne Des Eaux (ADE) peut-elle concilier entre la poursuite de la performance imposée par sa gestion commerciale et l'accomplissement de ses obligations de service public que lui confère son statut d'entreprise publique?

La problématique principale suggère d'autres questions subsidiaires :

- Quel est l'impact des réformes économiques qu'ont connu les entreprises publiques algériennes sur leur performance ?
- Quelles sont les spécificités du service public de l'eau en Algérie ?
- Quels sont les facteurs internes et externes qui peuvent influencer sur la performance de l'ADE ?
- L'ADE intègre-t-elle un système de management environnemental dans sa stratégie globale ?

Notre analyse s'est appuyée sur les hypothèses suivantes :

- ✓ Les réformes qu'ont connu les entreprises publiques en Algérie ont eu des conséquences négatives sur leur performance.
- ✓ L'évaluation et le pilotage de la performance de l'ADE est dominée par la financière

Introduction générale

- ✓ La performance de l'ADE s'inscrit dans le cadre d'une stratégie d'entreprise claire intégrant une démarche de développement durable.

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique et pour mener à terme notre mémoire en apportant des éléments de réponse nous avons opté pour :

- Une recherche bibliographique et documentaire portant sur des ouvrages, des revues et des articles.
- Une étude de terrain dans le cadre de la quelle nous avons collecté des données empiriques auprès de l'ADE de TIZI-OUZOU, à ceci s'ajoute l'entretien effectué avec les cadres de l'entreprise et un questionnaire adressé aux employés de l'entreprise.

Afin d'apporter des éléments de réponses aux questions posées nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- Dans le premier chapitre nous traiterons de l'évolution des entreprises publiques en Algérie au rythme des réformes, puis nous passerons au service public de l'eau en Algérie et ses spécificités.
- Dans le deuxième chapitre nous traiterons les fondements et les principes de la performance globale. Dans un premier temps en traitant les notions de performance, de performance globale. Dans un deuxième temps en traitant l'origine de la performance publique.
- Dans le chapitre trois nous essayerons d'analyser les déterminants de la performance globale de l'ADE à travers l'analyse de ses performances financière, sociale et environnementale.

***Chapitre 1 : Entreprise publique et service public :
cadre théorique et conceptuel***

Chapitre 01 : Entreprise publique et service public :

Cadre théorique et conceptuel

Introduction du chapitre :

En vue d'assurer le développement continu, l'Etat crée et fait fonctionner les entreprises publiques qui constituent un moyen privilégié de production de biens et services et d'accumulation du capital.

Ces entités sont considérées comme un instrument stratégique au service du développement économique, en conséquence, leur direction et la prise de décision revient aux pouvoirs publics.

L'évolution de l'économie algérienne a été marquée par une forte intervention de l'Etat, en effet, au lendemain de l'indépendance, l'Etat s'est vu contraint à intervenir afin de mettre en place les infrastructures de base et subvenir aux besoins sociaux des populations et pour cela il a opté pour un modèle de développement socialiste fondé sur la théorie des « industries industrialisantes », l'un des grands axes de ce modèle était la mise en place d'un vaste secteur public s'étendant pratiquement à tous les secteurs d'activité, ce qui justifie l'existence d'un nombre important d'entreprises publiques. C'est à ces dernières que va revenir la mission de créer des richesses nouvelles, de promouvoir le développement et de mettre fin à la dépendance vis-à-vis de l'étranger.

Section01 : l'entreprise publique : l'expérience algérienne

1- généralités sur les entreprises publiques :

- **Essai de définition de l'entreprise publique :**

Il est relativement difficile de donner une définition juridique des entreprises publiques, celles-ci sont créées selon les besoins du moment et en fonction des circonstances de chaque pays, comme l'indique le rapport NORA en 1967, les entreprises publiques sont très diverses « flou dans ses contours le secteur des entreprises publiques ne paraît obéir dans sa composition à aucun critère unique relevant d'une organisation logique, économique ou politique ».

Bien qu'aucune définition de l'entreprise publique n'existe en droit, plusieurs définitions données par plusieurs auteurs nous permettent de mieux comprendre cette notion :

- ✓ Selon JP.LORRIAUX¹, « les entreprises publiques sont celles où tout ou partie du capital et du pouvoir de décision appartient à une collectivité publique (Etat, collectivité territoriale, etc....).
- ✓ Selon CHEVALIER.F(1979)², « l'entreprise publique est une entreprise produisant des biens et services en vue de leur vente à un prix qui doit couvrir approximativement leur prix de revient, mais qui est la propriété de l'Etat ou placée sous son contrôle ».
- ✓ Michel DURUPTY³, définit l'entreprise publique par la réunion de deux critères :
 - ✓ « Un critère organique : l'entreprise publique est dotée de la personnalité morale et l'Etat y détient la majorité du capital ou des voix.
 - ✓ Un critère matériel : l'activité de l'entreprise publique est à la fois marchande et collective, elle fait l'objet d'une rémunération et elle est soumise au double circuit d'influence du marché et des politiques gouvernementales ».
- ✓ L'institut national de la statistique et des études économiques français (INSEE)⁴ définit une entreprise publique comme « une entreprise sur la quelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises ».
- ✓ D'une manière générale l'entreprise publique est définie comme étant une organisation dotée de la personnalité morale, de l'autonomie financière et d'une gestion placée sous l'autorité ou la tutelle de l'Etat ou d'une collectivité publique et exerçant une activité industrielle et commerciale.

L'existence de multiples définitions de l'entreprise publique nous révèle sa complexité ainsi que celle du secteur dont elle relève : le secteur public.

- **Les éléments communs aux entreprises publiques :**

Tout fois, même s'il n'existe pas de définition bien précise de l'entreprise publique il ya des éléments communs à toutes les entreprises publiques :

- ✓ Une personnalité juridique distincte de celle de l'Etat : elles disposent toutes de la personnalité morale et de l'autonomie financière.
- ✓ L'accomplissement d'activités de nature industrielles et commerciales : au sein du secteur public les entreprises publiques représentent le secteur industriel et commercial.

¹ JP LORRIAUX, « économie d'entreprise », édition Dunod, 1991.

² CHEVALIER.F, « les entreprises publiques en France », la documentation française, Paris, 1979.

³ M.DURUPTY, « les entreprises publiques », Thémis, PUF, 1986.

⁴ www.insee.fr

- ✓ Le contrôle de l'Etat : toute entreprise publique est assujettit à des procédures de contrôle, en effet, l'Etat exerce un contrôle permanent sur les entreprises publiques par le biais de contrôles techniques, financiers, économiques et parlementaires.

- **Les justifications théoriques de l'existence des entreprises publiques :**

Il existe plusieurs justifications théoriques appuyant l'existence des entreprises publiques ;

- ✓ **La présence de monopoles naturels** : on parle de monopole naturel lorsqu'une industrie présente des rendements d'échelle croissants, par exemple en raison des coûts fixes importants, dans le cas des transports par exemple, faire circuler un premier train coûte extrêmement cher (construction du réseau ferré), la production de la deuxième unité en revanche est beaucoup moins coûteuse, puisque le réseau est déjà construit. Les économistes parlent alors de coût marginal décroissant, cette situation conduit naturellement à la constitution de monopoles. Un monopole privé cherchera alors à profiter de sa situation et pratiquera des tarifs extrêmement élevés. Pour éviter cette situation l'Etat peut mettre en place des monopoles publics, qui n'étant pas guidé par la maximisation du profit, pratiquera une tarification au coût marginal (coût de la dernière unité produite) ou au coût moyen (tarif au quel le monopole couvre exactement ses frais sans faire de profits).
- ✓ **La défaillance du marché** : l'Etat peut intervenir là où les investisseurs du secteur privé refusent de financer des projets ayant des rendements élevés à long terme mais dont les risques, à court terme sont très élevés aussi (cas des réseaux hydraulique pour la distribution de l'eau). Dans ce cas, la création d'une entreprise publique peut être un moyen efficace pour résoudre les problèmes de défaillance du marché.
- ✓ **La présence d'externalités positives et négatives** : on parle d'externalités négatives lorsque l'action d'un agent économique a des conséquences néfastes sur un autre agent, sans que le premier ait à payer pour le désagrément du second. L'exemple le plus souvent retenu est celui d'une usine polluant un lac ou une rivière. S'il est difficile pour les pollués de faire payer le pollueur afin qu'il diminue sa production, l'Etat peut être amené à intervenir par le biais de règlements ou d'inspections ce qui motive des services publics. Dans le cas d'externalités positives au contraire l'action d'un agent a des conséquences positives sur un autre, et dans l'idéal cet autre devrait le subventionner pour qu'il agisse. C'est par exemple le cas pour

l'éducation qui a des retombés positifs sur tout le pays, l'Etat peut alors subventionner les études et s'assurer que tout le monde reçoive la meilleure formation possible.

- ✓ **L'équité** : les entreprises publiques peuvent être créées pour traiter des problèmes d'équité, par exemple ceux qui vivent dans les régions éloignées peuvent être privé de services essentiels tel que l'eau, l'électricité et les transports. Dans une telle situation la création d'entreprises publiques permet un accès universel aux services essentiels pour tous les citoyens.

2- Evolution des entreprises publiques en Algérie :

L'entreprise publique algérienne qui a occupé une place centrale et stratégique dans l'économie depuis l'indépendance, a toujours été au centre des préoccupations des pouvoirs publics. Elle s'est vue attribuer une place fondamentale qui consistait à jouer le rôle de moteur dans le développement économique et social du pays, afin de lui permettre de jouer ce rôle dans les meilleures conditions possibles, l'entreprise publique algérienne a subi transformation après transformation. Ainsi de l'entreprise autogérée (1963-1967) on est passé à la société nationale (1967-1970), puis à l'entreprise nationale (1970-1974), en 1974 est née l'entreprise socialiste avec la gestion socialiste des entreprises, est ensuite venue au début des années 80 la restructuration organique suivie de la restructuration financière, pour aboutir enfin en 1988 à la naissance de l'entreprise publique autonome avec la loi 88-01 du 12/01/1988 portant orientation des entreprises publiques.

- **Les grandes étapes de la réforme des entreprises publiques algériennes :**

L'entreprise publique algérienne à travers son processus de transformation a connu plusieurs appellations selon le mode de gestion appliqué.

- ✓ **L'autogestion** : l'entreprise autogérée s'est imposée au lendemain de l'indépendance suite à la tentative des travailleurs d'assurer la continuité des activités économiques par la prise en main des usines et domaines agricoles abandonnés par les colons.

L'autogestion n'a pas duré longtemps et va céder au bénéfice d'entreprises étatiques.

- ✓ **Les sociétés nationales** : dès 1964 l'Etat a commencé à créer plusieurs sociétés, cette opération avait pour but plusieurs objectifs, tout d'abord celui de l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques et cela pour instaurer le socialisme, ensuite la réduction du secteur autogéré, à cela s'ajoute la création de nouvelles

entreprises (sociétés à l'époque), ainsi que la nationalisation des compagnies détenues par le capital étranger, particulièrement français.

La société nationale est caractérisée par une centralisation des structures, sa gestion est confiée à un directeur général nommé par décret et sur proposition du ministère tutelle, assisté par un conseil d'administration.

- ✓ **La gestion socialiste des entreprises (GSE)** : cette opération a débuté dès 1971, et avait pour but de renforcer le régime socialiste mis en place par les autorités de l'époque. Pour cela les entreprises publiques ont subi leur deuxième transformation qui est passée du statut de sociétés nationales à celui d'entreprises socialistes.

En effet, à partir de 1970 l'entreprise publique était devenue un espace d'accumulation du capital étatique et considérée comme un outils opérationnel d'exécution des projets d'investissements déterminés dans le cadre de la planification. Avec l'avènement de la planification centralisée l'entreprise publique était devenue un organe déconcentré de l'administration économique de l'Etat. La gestion socialiste des entreprises fut promulguée le 16/11/1971 et mise en place à partir de 1972. Cette réforme visait à uniformiser la structure juridique des entreprises publiques, et elle se caractérisait fondamentalement par l'institutionnalisation de la participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise.

- ✓ **La restructuration des entreprises** : la stratégie de « l'industrie industrialisante » poursuivie par l'Etat a montré ses limites avec la chute des prix du pétrole et du dollar qui a réduit les revenus des exportations, fondées à 95% sur les hydrocarbures, en effet, se sont les revenus issus des hydrocarbures qui ont assuré le financement du vaste programme d'investissements planifiés. A cet effet, la restructuration des entreprises publiques a été décidée afin de lancer un nouveau mode de réorganisation « l'autonomie ».

- **La restructuration organique** : la trop grande dimension des entreprises publiques empêche leur compétitivité et leur rentabilité c'est pour cela que l'Etat engage la restructuration organique, elle a été mise en application en octobre 1980 après la promulgation du décret N°80-242 du 04 octobre 1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises.

La restructuration organique porte sur :

- Le découpage des sociétés publiques : c'est remplacer les sociétés nationales et offices nationaux par des entreprises nationales de petites et moyennes tailles.

- La déconcentration régionale : les sièges sociaux sont rapprochés de leur centre de production afin de stimuler et booster l'activité dans les régions.
- Le contrôle des effectifs : afin d'augmenter la productivité des entreprises publiques ces dernières ont arrêté les recrutements improductifs et ont engagé des licenciements.

La restructuration organique a eu comme résultat le découpage de 70 grandes entreprises de dimensions internationales pour créer près de 474 entreprises publiques de dimensions nationales et régionales.

L'Etat algérien poursuivait une stratégie de concentration horizontale où les entreprises sont restructurées suivant le critère fonctionnel (séparation des fonctions) de l'amont et de l'aval.

Tableau n°1 : configuration du secteur public après la restructuration organique

Secteurs d'activités d'appartenance	Nombre d'entreprise avant la restructuration organique	Nombre d'entreprise après la restructuration organique
Agriculture	07	23
Industrie-mine-énergie	17	126
Information-culture-tourisme	08	45
T.P-hydraulique-habitat	12	101
Santé	01	04
commerce	07	28
P.T.T	01	02
Finances	08	12
transports	09	34
Total	70	375

Source : Nacer-Eddine SADI, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie », OPU, 2006

Après la restructuration organique les entreprises publiques avaient des problèmes d'endettement ce qui a conduit à la restructuration financière.

- **La restructuration financière** : elle devait accompagner la restructuration organique des entreprises afin de remédier aux déséquilibres financiers hérités de l'entreprise mère. Elle consiste en un ensemble de mesures visant, soit l'assainissement financier des entreprises publiques ayant connu des déficits structurels, soit la dotation en fonds propres et fonds de roulement les entreprises nées de la restructuration organique.

La restructuration financière vise à assurer l'autofinancement des entreprises publiques, pas seulement en comblant les déficits antérieurs, mais en apportant des transformations amenant les entreprises à dégager des profits afin de ne plus recourir systématiquement à l'aide de l'Etat.

Chaque entreprise devait élaborer son propre plan de restructuration financière et le soumettre au gouvernement pour validation, pour avoir ensuite une convention de restructuration incluant les obligations de l'entreprise (restructuration interne) et de l'Etat (restructuration externe).⁵

Ainsi, la somme de 60.5 milliards de dinars a été mobilisée pour la restructuration financière entre 1983 et 1987 dont 34.2 milliards de dinars en concours définitifs. L'Etat algérien ne participe qu'à hauteur de 7.7 milliards de dinars par de nouveaux apports budgétaires visant à doter les entreprises d'un fonds social. Le reste de la somme du plan de la restructuration financière a été apportée par le trésor et la banque algérienne de développement via la consolidation de la dette à long terme. Les moyens financiers injectés restent donc relativement faibles⁶.

- ✓ **L'autonomie des entreprises** : l'article 58 de la loi 88-01 du 12/01/1988 portant orientation des entreprises publiques économiques, prévoit l'autonomie de ces dernières, qui ne sont plus des entreprises socialistes mais des entreprises publiques économiques (EPE).

L'article 5 de cette loi les définit comme suit :

« Les entreprises publiques économiques sont des sociétés par actions ou des sociétés à responsabilité limitée dont l'Etat et/ou les collectivités locales détiennent, directement ou indirectement, la totalité des actions et/ou parts sociales. »

Cette loi a introduit le critère de commercialité dans la gestion des entreprises publiques. En devenant une personne morale de droit privé sous forme de SPA ou de SARL, l'EPE est, de ce fait, dotée de l'autonomie financière et d'un capital social (divisé en action ou en parts sociales). Sa gestion est gouvernée par les règles courantes du droit commercial.

⁵ Boukhouni ouahiba, « les réformes économiques des entreprises publiques et la privatisation en Algérie : réalités et perspectives », thèse de doctorat en sciences économiques université d'Alger, 2012.

⁶ Ibid.

✓ Les nouveaux statuts juridiques des entreprises publiques :

Suite à la loi 88-01, il subsiste trois principaux statut-types pour l'entreprise publique⁷ :

- *L'entreprise publique autonome* : entreprise publique économique (EPE) et (EPL) : entreprise publique locale, créée par les collectivités locales, commune ou wilaya) : ce statut s'applique à toutes les entreprises dont les conditions et caractéristiques de production, d'emploi, de trésorerie, de marché permettent d'assurer sans grandes difficultés, de façon autonome, les programme de croissance. Ces entreprises sont constituées en SPA (E.P.E) ou SARL (EPL) après évaluation de leurs actifs et constitution de leur capital social. Elles ont cependant un actionnaire unique à savoir l'Etat et ses démembrements.

- *L'Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)* : ce statut s'applique aux établissements qui, de part le produit des ventes qu'ils réalisent, peuvent financer une partie ou la totalité de leurs charges d'exploitation. Ils sont réputés commerçants dans leurs relations avec les tiers et soumis aux règles applicables à l'administration dans leurs relations avec l'Etat, la tarification des biens et services qu'ils produisent est fixée par un cahier des clauses générales ainsi que leurs droits et obligations.

- *L'établissement public à caractère administratif (EPA)* : ce statut s'applique aux établissements qui ne réalisent pas de ventes significatives de façon à financer leurs charges d'exploitation. Les EPA émargent au budget de fonctionnement et d'équipement de l'Etat, ils sont soumis aux règles de la comptabilité publique et placés sous tutelle des ministères techniques dont ils relèvent.

La réforme des entreprises publiques est porteuse d'une dynamique de transformation et de mutation socio-économique. En effet, l'entreprise publique est désormais habilitée à⁸ :

- Construire librement son propre organigramme.
- Etablir les prix de vente de ses produits.
- Construire son propre système de distribution.
- Mettre en œuvre des nouveaux systèmes de rémunération négociés avec les employés.

⁷ M.Sadoudi, « privatisation des entreprises industrielle en Algérie : analyse, histoire et développement »,2003.

⁸ Benissad Hocine, « Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché », ENAG, Alger 2004.

- Conclure des contrats entrant dans l'objet de l'entreprise, sans approbation préalable de la tutelle ou de la banque.
- Exclure toute forme d'intervention externe dans sa gestion.
- Choisir et orienter ses propres investissements.

✓ La loi portant orientation des entreprises publiques économiques prévoit également la création des fonds de participation ayant pour objectif la gestion du capital des EPE.

L'article 12 de cette loi définit le fond de participation de l'Etat comme « une société par action dotée d'un régime juridique spécifique déterminé par une loi particulière. Chaque fond de participation est garant de la contre valeur représentant les actions, parts, titres et autres valeurs, apports de l'Etat et des collectivités locales dont il est agent fiduciaire »⁹.

Les fonds sont organisés en groupes d'activités ils sont au nombre de huit et gèrent à cet effet les capitaux publics que leur confie l'Etat destinés à la mise en place d'une stratégie de rentabilité financière. Ils exercent au nom de l'Etat un rôle de surveillance stratégique sur les entreprises, en tant qu'agent fiduciaire chargé de gérer un portefeuille de valeurs mobilières pour le compte de l'Etat, le rôle attribué aux fonds de participation consistait à¹⁰ :

- Promouvoir la gestion décentralisée en s'interposant entre l'Etat propriétaire et ses entreprises.
- Inciter ces entreprises (à travers les administrations des conseils de direction) à rechercher le profit maximum.
- Se doter de capacité de gestion de leurs portefeuilles d'actions et d'entreprises.
- Encourager ou entreprendre les actions de restructuration des entreprises peu performantes.

⁹ Article 12 de la loi n° 88-01 du 13 janvier 1988, portant loi d'orientation des entreprises publiques économiques (EPE), journal officiel.

¹⁰ Boutaleb K, « la transformation des fonds de participation en holdings : portées et limites », revue l'économie, 1995.

Tableau n°2 : Répartition des entreprises publiques économiques entre les huit fonds de participation (agent fiduciaire de l'Etat)

Fonds de participation mis en place (par branches d'activités)	Portefeuille détenu par chacun des fonds (nombre d'entreprises)
Agroalimentaire	41
Mine hydraulique hydrocarbure	41
Biens d'équipement	31
Construction	84
Chimie pétrochimie pharmacie	24
Electronique informatique télécommunications	18
Industries diverses	22
Services	82
Nombre total d'entreprises affectées aux huit fonds	343

Source : Nacer- Eddine SADI, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie »¹¹.

- ✓ En 1996 les fonds de participation ont été transformés en holding publics, suite aux problèmes que la gestion des entreprises publiques a connu, selon l'ordonnance 95-25, du 25 septembre 1995 « le holding public est chargé de la gestion et d'administration des capitaux marchands de l'Etat. Il est organisé en la forme de société par action et dont le capital social est détenu intégralement et/ou conjointement par l'Etat et les autres personnes morales de droit public. Les actifs du holding public sont composés principalement de valeurs mobilières en la forme d'action, titres participatifs, certificats d'investissement et tout autre titre représentatif de la propriété du capital ou de créances dans les entreprises affiliées»¹².
- Ainsi, deux types de holdings publics coexistent, les holdings publics à vocations nationale (11 holding publics qui gèrent 411 EPE jusqu'à la fin de l'année 1997) et cinq holdings à vocation régionale qui gèrent 321 entreprises locales¹³.

¹¹ Source : Nacer- Eddine SADI, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux »¹¹, édition l'Harmattan, 2005.

¹² Ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995, journal officiel.

¹³ SADI nacer eddin, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux », Ed l'Harmattan.2005.

Les sociétés holdings en Algérie sont dotées de prérogatives stratégiques¹⁴, telles que le recentrage sur les activités de base, et la dissolution des entreprises en difficultés financières et non fiable du point de vu économique.

Ce système qui était censé conduire vers la mise en place d'une politique de privatisation des entreprises publiques et leur mise à niveau, a été confronté à de grandes difficultés ce qui a rendu nécessaire une nouvelle réorganisation.

- ✓ En 2001, les sociétés de gestion de participation (SGP) sont venues remplacer les holdings publics qui ont été dissous le 12/09/2001 suite à la difficulté et à la lenteur des opérations de privatisations des entreprises publiques.

Les SGP¹⁵ sont des sociétés par actions, gestionnaire pour le compte de l'Etat des valeurs mobilières que l'Etat détient dans les EPE.

Au nombre de 28, les SGP ont chacune un portefeuille d'entreprises à gérer, et disposent d'un mandat conféré par le conseil des participations de l'Etat (CPE) les investissant de prérogatives élargies en matière de :

- D'actions de préparation des entreprises publiques à la privatisation.
- De négociation d'opérations de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation.
- Elaboration et mise en œuvre de tous les montages juridiques et financiers adéquats, tels que les opérations de fusion.

Par le biais du CPE qui est une instance gouvernementale, l'Etat exerce son rôle de propriétaire des actifs confiés au SGP.

Parmi les 1337 entreprises publiques, 75% sont affiliées à 25 SGP par filières d'activité et à 3 SGP région. Les banques et les assurances publiques ainsi que d'autres entreprises spécifiques restent sous la tutelle du ministère des finances¹⁶.

- ✓ En 2008, lors d'une nouvelle réorganisation du secteur public et l'arrêt du processus de privatisation les sociétés de gestion des participations sont remplacées par ¹⁷:
- Des sociétés de partenariat et de privatisation (SPP) : organisées comme les sociétés de gestion des participations (SGP) et détiennent les mêmes portefeuilles d'entreprises.

¹⁴ MELBOUCI (L),

¹⁵ Mdip.gov.dz

¹⁶ DADDI-ADDOUN (N), « problématique de gestion de l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance », université de ouargla, 2005.

¹⁷ LAMARI (R), « évaluation de la performance des entreprises publiques », EHEC, Alger, 2013.

- Les sociétés économiques de développement (SED) : sont des sociétés que l'Etat va accompagner dans leurs programmes d'investissements comme SAIDAL, AIR ALGERIE, ENIEM, SNVI, et un certain nombre d'entreprises de BTPH, de la pétrochimie, de l'industrie automobile, etc.
- La création de société de promotion industrielle (SPI) : sociétés organisées autour d'activités embryonnaires ou à créer, comme les constructions navales et les technologies de l'information.

Section02 : cadre théorique des services publics et spécificités du service public de l'eau en Algérie.

La notion de service public est difficile à cerner dans la mesure où sa définition, son contenu et son régime évoluent, en effet, les périmètres de la notion varient dans le temps et dépendent beaucoup de la définition qu'en donne le pouvoir politique à un moment donné.

Selon Léon Duguit donner une définition précise de la notion de service public est une tâche très délicate car c'est une notion évolutive dans le temps et dans l'espace en fonction des besoins des économies et des sociétés, des choix idéologiques et politiques, elle varie selon l'histoire du pays, sa tradition, sa culture, ainsi que son organisation et ses institutions¹⁸.

En dépit de la difficulté de définition de la notion de service public, il importe de relever que celle-ci se caractérise toujours par la combinaison d'un critère matériel (l'exercice d'une mission d'intérêt général) et d'un critère organique (le contrôle directe ou indirecte d'une personne publique)¹⁹.

1- La notion de service public et les services publics en réseau:

Juridiquement les services publics sont d'émanation étatique, institués de manière souveraine par la puissance publique dans le but de satisfaire l'intérêt général. Le juriste français Léon Duguit (1928)²⁰ définit le service public comme « toute activité dont l'accomplissement, doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale, et

¹⁸ Léon Duguit, « droit constitutionnel », 2ème édition, cité par Bauby (P), « les modèles de service public », les services publics, cahiers français n°339.

¹⁹ Jean-Sébastien Pilczler, « la notion de service public », Informations sociales 2010/2 n°158.

²⁰ LEVEQUE (F), « concepts économiques et conception juridique de la notion de service public », in Thierry et Evelyne serverin, « vers une économie de l'action juridique, une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action », éditions CNRS, 2001.

qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante ».

A travers cette définition l'auteur justifie une sphère d'intervention propre à l'Etat et lui donne une place centrale, en effet c'est au pouvoir public que revient la mission de qualifier une activité de service public ainsi que les conditions de sa mise en œuvre et de son contrôle²¹.

La notion de service public est indissociable de celle d'intérêt général, puisque l'existence même des services publics est justifiée par la notion d'intérêt général dont le droit public ne donne pas de définition claire ce qui empêche l'émanation d'une définition précise du service public. En effet l'Etat adapte facilement la règle de droit et se légitime par des activités dont lui seule détermine la définition. Ainsi selon C.Henry (1997) « l'Etat organise ses services publics dans le cadre d'un droit taillé sur mesure ». Même s'il ya eu plusieurs définitions de la notion de service public, il est difficile d'en dégager une qui soit reconnue juridiquement. De ce fait, les activités de services publics varient d'un endroit à un autre ce qui peut être considéré comme un service public dans un pays ne l'est pas nécessairement dans un autre. A cet effet nous citons l'expression de Didier TRUCHET « le service public ne se définit pas, mais il se constate »²².

- **Les missions du service public :**

Il existe trois missions principales qui caractérisent le service public qui sont : l'intérêt général, l'équité et l'efficacité.

- ✓ *L'intérêt général* : pour qu'un service soit qualifié de service public, il faut qu'il réponde à un besoin d'intérêt général, le concept d'intérêt général ne possède pas de définition précise, il fait l'objet de l'action de l'Etat et c'est au législateur de le définir. Donc il reste un concept évolutif qui n'est pas la somme des intérêts individuels mais représente l'intérêt collectif.
- ✓ *L'équité* : Fait référence à la justice sociale et à la solidarité ainsi le service public contribue à la réduction des inégalités sociales et cultive le sentiment d'appartenance à une communauté.
- ✓ *L'efficacité* : la notion d'efficacité est définie comme l'utilisation la plus rationnelle possible des ressources communes afin d'offrir un service public de meilleure qualité.

Ces missions doivent être mises en œuvre en respectant les différents principes du service public.

²¹ RAMDINI (S), « management des services publics territoriaux », Master management territorial et ingénierie de projet, UMMTO, 2014/2015.

²² D. TRUCHET, 1977, « les fonctions de la notion d'intérêt général dans la jurisprudence du conseil d'Etat », Ed, LGDJ, Paris, in l'Europe à l'épreuve de l'intérêt général, actes du colloque « vers un service public européen », disponible sur le web : www.numilog.com/package/extrait_pdf/e2606.pdf.

- **Les principes fondateurs du service public :**

Selon la loi Roland (1938) trois principes fondent les services publics²³ :

- ✓ *Le principe d'égalité devant le service public* : ce principe interdit toute discrimination entre les usagers les quels ont tous le droit d'être traités d'une manière semblable, et tous doivent bénéficier des mêmes prestations et d'une égalité d'accès au service public. Ainsi tous les citoyens ont le droit d'accès à l'eau potable.
- ✓ *Le principe de continuité du service public* : le service public doit fonctionner de manière régulière et continue (droit à la distribution d'eau, de gaz et d'électricité) et ne peut être interrompue qu'en cas de force majeure d'où la mise en place d'un service minimum en cas de grève.
- ✓ *Le principe d'adaptabilité ou de mutabilité du service public* : Le service public doit s'adapter à l'évolution des besoins collectifs et tenir compte des exigences de l'intérêt général, il doit s'adapter en permanence à l'évolution des besoins comme aux mutations économiques, sociologique et culturelles.

- **Typologie des services publics :**

Afin de mieux appréhender la notion de service public, il faut procéder à une analyse typologique des différentes situations aux quelles peuvent correspondre les services publics.

- ✓ **Des critères concernant les modes d'organisation et de délivrance :**

Les critères classés selon les modes d'organisation et de délivrance sont classés comme suit²⁴:

- *La nature marchande du service* : on distingue souvent les services marchands et les services non marchands. Les services non marchands sont des activités dont la prise en charge ne peut être que collective car ils ne donnent pas lieu à une facturation individualisée des usagers. A l'inverse, les services marchands sont ceux qui peuvent être délivrés moyennant une facturation individualisée au bénéfice de l'utilisateur.
- *Le régime de propriété* : le service public induit-il une propriété collective des moyens nécessaires au fonctionnement du service ? La question est variable et avant tout idéologique et oppose les collectivistes et les libéraux.
- *Le statut de l'opérateur* : l'opérateur se définit comme le fournisseur du bien ou du service collectif. L'opérateur d'un service public peut être privé ou public.

²³ JF AUBY, « management public », édition Sirey, 1996.

²⁴ BADUEL(Y), « les origines du service public », document Attac, consulté sur : www.local.attac.org

- *Concurrence ou monopole* : l'organisation d'un service collectif peut être assurée soit dans un cadre concurrentiel (collecte des déchets ménagers), soit dans un cadre monopolisé (la distribution de l'eau avec l'ADE).
- *La collectivité organisatrice* : la satisfaction des besoins collectifs implique une participation, à un certain niveau, de l'autorité publique. Elle peut intervenir comme autorité organisatrice (on parle alors de compétence), comme propriétaire des moyens nécessaires, comme fournisseur du service (elle est alors opérateur) ou comme régulateur d'un système concurrentiel. C'est ce qui distingue le service public d'un marché.

✓ **Des critères relatifs à l'activité concernée :**

D'après ce qui précède, l'organisation des services publics ne se résume pas à l'opposition public/privé ou concurrence/monopole. Les configurations, comme les solutions de mise en œuvre du service public, sont nombreuses. On peut donc chercher à définir le service public par son objet : des activités de production de biens ou de services que des raisons tenant à l'organisation économique et sociale et aux besoins des citoyens conduisent à organiser selon des principes dérogatoires du marché. Toutefois, la notion de besoin collectif est variable dans le temps et dans l'espace. C'est la convergence des besoins des citoyens et de l'économie qui donnent à certaines activités collectives le caractère de service public. On trouve neuf grandes catégories de fonctions collectives qui constituent le fonds commun du « service public » :

- *Les fonctions régaliennes* : on appelle fonctions régaliennes les fonctions traditionnellement assurées par les Etats et qui correspondent aux exigences primaires de la solidarité politique. Ce sont la défense, la justice, la police, l'action extérieure. Elles forment le cœur des services publics par excellence, que même les plus libéraux n'envisagent pas de confier aux mécanismes du marché, même si certaines des composantes de ces missions peuvent être assurées par des entreprises privées (les prisons).
- *L'éducation* : depuis que le pouvoir politique a pris le dessus sur les pouvoirs religieux pour assurer cette fonction, elle est le plus souvent gérée directement par les institutions.
- *L'action sociale* : elle ne peut être absente de l'exercice de la responsabilité politique des Etats modernes qui ont progressivement pris la place ou se sont ajoutés aux systèmes caritatifs traditionnels au cours du XXe siècle.
- *La santé* : l'action sanitaire est quasiment toujours un service public (mais souvent pour partie), complémentaire de l'action sociale.

- *Le sport et la culture* : l'épanouissement du corps et de l'esprit humain nécessite, dans la quasi-totalité des pays, une prise en charge collective. Ces activités sont plutôt de type marchand, mais rarement équilibrées par des recettes d'exploitation.
- *Les services urbains* : services que la collectivité est appelée à fournir aux habitants d'une unité urbaine du fait de l'impossibilité technique d'une fourniture individuelle et des contraintes de la vie collective. Ce sont des services de proximité comme la distribution de l'eau et son assainissement, l'enlèvement et le traitement des déchets, le nettoyage public, la voirie, les services funéraires, etc.....
- *La communication et les transports* : le terme « communication » englobe tout un ensemble de fonctions entre lesquelles il faut distinguer les transports, la communication des informations et le service postal. C'est un secteur important pour le développement économique des Etats, mais qui n'est pas intégralement soumis à un statut de service public et tend à y échapper en raison du contexte de mondialisation et du développement technologique.
- *L'énergie* : A l'inverse d'autres secteurs, l'énergie s'est développée de façon individuelle avant de devenir un service public avec l'émergence de politiques économiques des Etats qui le considéraient comme stratégique –au sens économique et monétaire. Il tend à l'être de moins en moins.
- *Le logement* : en tant que besoin primaire de l'individu, les autorités publiques ne peuvent s'en désintéresser, même si c'est une activité de marché dans un pays libéral. Les politiques publiques du logement peuvent avoir des finalités sociales et/ou urbanistiques.

✓ **Typologie sur la base de caractère juridique :**

Sur la base de critère juridique on fait la distinction entre services publics à caractère administratif et services publics à caractère industriel et commercial. Cette typologie se fonde essentiellement sur le mode de financement : l'impôt pour les services publics à caractère administratif ; le prix pour les services publics à caractère industriel et commercial²⁵.

✓ **Typologie sur la base de caractère économique :**

On peut également distinguer quatre catégories d'activités de service public, par vocation croissante à être gérées par des entreprises privées :

- les missions naturelles de l'administration (administration publique ; ordre public ; défense),

²⁵ BADUEL(Y), Opcit

- les monopoles naturels (grands réseaux de distribution de l'eau ; grandes infrastructures de transport...),
- les intérêts publics importants (services sociaux ; loisirs ...)
- les secteurs exposés à la concurrence (services publics industriels et commerciaux, logement, services urbains ...).

- **Les services publics en réseau :**

Avant d'aborder la notion de service public en réseau il faut d'abord approcher la notion de réseau.

Le concept réseau est utilisé dans différentes disciplines qu'elles soient techniques ou sociales, ainsi l'ingénieur et l'économiste n'ont pas la même vision du réseau. N. CURIEN²⁶ nous donne deux visions :

- ✓ *La vision technique* : fait référence à la vision de l'ingénieur, pour qui « un réseau évoque en premier l'interconnexion d'équipements complémentaires coopérant entre eux, afin de transporter les flux de personnes, de matière, d'énergie ou d'informations et d'acheminer ces flux d'une origine vers une destination »²⁷.
- ✓ *La vision économique* : pour l'économiste « les réseaux se définissent comme des objets dont le rôle est de mettre en relation des fournisseurs et des consommateurs de certains biens et services, le réseau est le lien technique d'une intermédiation économique, c'est l'instrument d'échanges marchands entre des producteurs et les consommateurs, la plate forme transactionnelle permettant la confrontation d'une offre et d'une demande »²⁸.

L'ingénieur et l'économiste n'ont pas la même vision du réseau mais les deux s'enrichissent mutuellement.

Les services publics en réseau présentent des caractéristiques spécifiques qui sont :

- L'existence d'externalités, c'est-à-dire qu'il existe des effets externes, la production ou la consommation d'un bien ou d'un service par un acteur modifie la fonction de production ou d'utilité d'un ou de plusieurs autre acteurs.

²⁶ CURIEN (N), « économie des réseaux », édition la Découverte, Paris, 2000.

²⁷ CURIEN (N), op. cit

²⁸ CURIEN (N), op.cit

- L'existence d'économie d'échelle et rendements croissants pour les infrastructures, c'est-à-dire que le bien coûte moins cher lorsqu'il est produit en grandes quantités.
- Ils sont soumis aux risques de congestion et d'externalités négatives, en ce qui concerne les services de l'environnement comme celui de l'eau potable et de l'assainissement.

Ces caractéristiques justifient le fait que les services en réseau sont gérés sous le monopole naturel et la gestion de ces services est généralement confiée à des grandes entreprises publiques intégrées verticalement. Une intégration qui va de la production jusqu'à la distribution, passant par la phase de transport de flux, c'est-à-dire de la construction des infrastructures jusqu'à la prestation finale de l'ensemble des services correspondants. En général, cette intégration se justifie par l'importance des investissements qui ne se rentabilisent qu'à la phase finale de distribution c'est le cas de la distribution de l'eau potable.

Il faut préciser que même en situation de monopole, le fonctionnement des services publics reste sous le contrôle des pouvoirs publics.

Une situation de monopole naturel²⁹, désigne une situation où il ya une seule structure de production centrée et verticalement intégrée, car les coûts de production sont moindres, dans une telle situation la rentabilité de l'entreprise augmente en même temps que sa production parce qu'elle bénéficie de rendements d'échelle croissants liés à l'importance des coûts fixes.

Le service public de l'eau est considéré comme étant un service public en réseau, puisque l'eau est traitée, stockée, et transférée. Et ce service est producteur d'externalités positives (amélioration du niveau de vie et augmentation de l'activité économique), mais aussi négatives (pollution de l'environnement par le rejet des eaux usées). Cela explique la gestion de ce service public dans un cadre monopolistique.

2- spécificités du service public de l'eau en Algérie

Le secteur de l'eau est la locomotive du développement en assurant au pays les fondements de sa sécurité alimentaire et sanitaire, l'Etat déploie des efforts considérables pour faire de l'accès à l'eau, ce droit humain fondamental une réalité pour tous les algériens.

²⁹ RAMDINI (S), Master « management territorial et ingénierie de projet »,2014/2015.

• Aperçu historique du service public de l'eau en Algérie :

Depuis l'indépendance le secteur de l'eau est l'une des préoccupations majeures de l'Etat algérien, ainsi la politique nationale de l'eau a été adaptée à toutes les mutations, nées aussi bien des changements climatiques, de l'évolution des enjeux économiques et des besoins sociaux du pays. On distingue plusieurs étapes :

✓ La première période de 1962 à 1970 :

Algérienisation et renforcement progressif des structures centrales et déconcentrées en charge de l'eau et mise en œuvre de nouveaux projets dans le cadre du plan triennal 1967-1969³⁰.

Cette période est caractérisée par l'existence de plusieurs opérateurs et d'une absence quasi-totale de l'Etat central, la gestion du service de l'eau était assurée par les communes, et des régies ou bien par des sociétés à caractère intercommunal dans le sud.

Ce n'est qu'en 1970 que l'Etat algérien crée la société nationale de distribution de l'eau SONADE qui s'est vu offrir le monopole en matière de distribution de l'eau³¹.

✓ La deuxième période 1971-1989 :

Cette phase est caractérisée par :

- La promulgation d'une ordonnance en 1974, pour limiter les attributions de la SONADE à la gestion des infrastructures de production³².
- En 1983 dix sept entreprises nationales ont été créées afin de prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'essentiel du territoire national (2 à 4 wilayas par entreprise).
- En 1987, il a été institué par décret neuf entreprises régionales concernant les territoires de 29 wilayas, en plus des 26 entreprises de wilayas qui ont été créées par délibération de leurs assemblés populaires les services de distribution de l'eau et de l'assainissement de leurs territoires respectifs.

³⁰ AHMEDZAID (M), « le service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie », colloque international, UMMTO, CIRIEC, 2011.

³¹ AHMEDZAID (M), « gestion du service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie : cadre légal, financement et régulation », 29ème congrès international de CIRIEC, Vienne, septembre 2012.

³² AHMED ZAID (M), « la gestion du service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie : cadre légal financement et régulation », congrès international de CIRIEC, vienne, septembre 2012.

✓ *La troisième période 1990-1999 :*

Cette période est considérée comme une étape de transaction dans la gestion du service public de l'eau ;

- 1992 toutes les entreprises régionales de l'eau ont été transformées en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).
- En 1993, une nouvelle politique de l'eau est initiée sur la base de trois principes fondamentaux : l'eau est un bien économique, l'eau est une denrée rare et vulnérable, l'eau est l'affaire de tous³³.
- En 1997, la révision des dispositions du code des eaux de 1983 avec l'introduction de la possibilité de concession des installations de l'eau potable et d'assainissement à des opérateurs privés, a cet effet, les systèmes de production et de distribution à partir des ressources en eau mobilisables localement ont été placés sous la compétence des communes conformément aux dispositions de la loi 90-08 du 07 avril 1990 relative à la commune , qui donne à la commune des compétences en matière de création des services publics d'eau et d'assainissement³⁴. Les systèmes régionaux de production d'eau à travers les barrages et transferts sont confiés aux établissements publics de l'eau.

✓ *La quatrième période 2000-2014 :*

Cette période est caractérisée par la mise en œuvre de grands programmes d'investissements visant la modernisation et le développement du secteur de l'eau, ainsi plus de 25 milliards de dollars ont été consacrés pour les services publics de l'eau et de l'assainissement entre 2010 et 2014.

Ainsi le gouvernement a réalisé des efforts colossaux dans le secteur de l'eau depuis 2000, il a déjà investi plus de 20 milliards de dollars et prévoit investir presque autant d'ici 2025.

- En 2001, les pouvoirs publics ont procédé à une restructuration centralisatrice du secteur, le territoire est ainsi divisé en 5 bassins hydrographiques et géré par 5 directions centrales du ministère des ressources en eau et quatre agences gouvernementales³⁵ :

³³ AHMED ZAID (M), « le service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie », colloque international , UMMTO,CIRIEC, 2011.

³⁴ Article 107 et 132 de la loi n°90-08 relative à la commune, journal officiel.

³⁵ Ahmed zaid (M), « la gestion du service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie : cadre légal, financement et régulation », congrès international de CIRIEC, vienne, septembre 2012.

- L'agence nationale des barrages et des transferts : chargée de la réalisation des programmes de construction des barrages et des différents réseaux d'interconnexions (conduites, stations de pompage, stations de traitement).
- L'Algérienne des eaux : EPIC en charge de la distribution et de l'alimentation en eau potable, il dispose de 5 agences régionales correspondant aux 5 bassins hydrographiques et chaque agence est divisée en plusieurs zones et chaque zone contient plusieurs unités.
- L'Office national de l'assainissement : créé conjointement avec l'ADE, il est chargé de la gestion et de l'aménagement des réseaux d'assainissement ainsi que la gestion des stations d'épuration et d'assainissement.
- L'Agence nationale de réalisation et gestion des infrastructures hydrauliques pour l'irrigation et le drainage qui est chargée de la gestion des projets d'irrigation et des opérations de drainages.

Depuis avril 2001, la gestion de l'eau a été confiée à l'ADE créée par décret exécutif. Parmi ses principales missions, l'ADE est chargée de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau dans tous ses volets de gestion de production, transfert, traitement, stockage, adduction, distribution et approvisionnement en eau potable et industrielle.

L'ADE est par ailleurs chargée de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre pour son propre compte et/ ou par délégation pour le compte de l'Etat ou des collectivités locales. Elle se présente comme un instrument de régulation des opérations de gestion déléguée à des opérateurs algérien ou étrangers. Ainsi, tout en soulignant le désengagement de l'Etat dans la maîtrise d'ouvrage, l'ADE est appelée à promouvoir le partenariat en favorisant les contrats de management, d'affermage, de concession et de BOT.

- En octobre 2002, un projet de partenariat a été initié puis formalisé par un protocole d'accord signé en 2003 par l'ADE, l'ONA et Suez Environnement. Ainsi, une première expérience de délégation de service public de l'eau et d'assainissement pour la ville d'Alger a été concrétisée, ce qui a conduit à la création en 2005 de la société des eaux d'Alger (SEAAL) dont les actionnaires principaux sont l'ADE et l'ONA. La même expérience a été étendue aux trois grandes villes algériennes qui sont Oran, Annaba et Constantine dont les opérations de délégation ont été respectivement confiées à trois spécialistes étrangers de l'eau : l'espagnol AGBAR, l'allemand GELSENWASSER et le français la SOCIETE DES EAUX DE MARSEILLE, ce qui a conduit à la création de trois nouvelles filiales au niveau des villes

concernées (SEOR pour Oran, SEAA pour Annaba et SEACO pour Constantine), dotées chacune d'un budget de 1 milliard de dollars.

- En 2005, la nouvelle loi sur l'eau n°05-12 du 04 aout 2005 consacre la possibilité de délégation et de concession du service public de l'eau³⁶.
- En 2008, la politique du désengagement de l'Etat a été parachevée par la création par décret exécutif d'une autorité administrative de régulation placée sous tutelle du MRE qui a pour mission le bon fonctionnement du service public de l'eau.

- **Les différents modes de gestion du service public de l'eau :**

La fourniture du service public de l'eau se distingue des autres services publics vus l'importance de l'eau dans la vie quotidienne des hommes.

Les autorités publiques doivent donc assurer un approvisionnement régulier et continu en eau et la rendre accessible à tous.

On distingue plusieurs modes de gestion du service public de l'eau (gestion directe, gestion déléguée et partenariale) :

- ✓ *La gestion directe* : elle consiste à prendre en charge le service public de l'eau, comprenant sa distribution et son assainissement, selon J BOURDIN³⁷ il ya gestion directe quand le service public étudié dans le cadre d'une régie ou encore par un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).
- La gestion par régie : il ya trois formes principales de régies : la régie simple, la régie autonome et la régie personnalisée.
 - La régie simple : c'est le mode de gestion le plus ancien des services publics, selon Pierre BAUBY « la régie simple correspond à une formule dans la quelle le service public est géré directement, c'est-à-dire sans intermédiaire, par la personne publique qui se trouve à l'origine de sa création dont la collectivité gère le service avec ses propres moyens. La régie simple est actuellement pratiquée en particulier pour les services régaliens et administratifs »³⁸.
 - La régie autonome : elle est qualifiée de régie dotée de la seule autonomie financière sans la personnalité morale.les produits et charges de ce type de

³⁶ Loi n°05-12 du 28 Joumada II 1426, correspondant au 04 aout 2005.

³⁷ BOURDIN (J), « les finances des services publics de l'eau et de l'assainissement », édition Economica, 1998.

³⁸ AUBY (P), « service public, services publics », la documentation française, Paris, 2011.

régie figure dans un budget spécial annexé au budget de la collectivité locale.

- La régie personnalisée : elle est dotée à la fois de l'autonomie financière et de la personnalité morale³⁹, elle se caractérise par la création d'un établissement public placé sous tutelle et qui est administré par un conseil d'administration et un directeur général nommé.
- ✓ *La gestion par un EPIC* : on définit un établissement public comme une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière et chargé de la gestion d'un service public d'intérêt général. Les établissements publics peuvent prendre la forme d'EPIC, qui est un mode de gestion utilisé essentiellement pour certains services publics considérés comme essentiels à la nation.

Ce mode de gestion par EPIC présente deux spécificités :

- L'obligation d'intégrer les objectifs généraux de l'Etat dont dépendent les services publics étudiés, donc l'EPIC doit contribuer à la réalisation des objectifs généraux fixés en matière de politique publique.
- La stratégie propre de l'entreprise publique doit tenir compte de sa mission de service public.
- ✓ *La gestion déléguée* : la gestion déléguée est un procédé par le quel les collectivités publiques confient à un tiers, public ou privé, l'exécution d'un service public d'intérêt général, par voie contractuelle. Elle peut s'appliquer à plusieurs domaines tels que la distribution de l'eau et son assainissement, la collecte et le traitement des déchets urbains, le transport collectif urbain, l'électricité, etc.....

Dans la gestion des services publics on distingue deux catégories de contrats de gestion déléguée qui sont la concession et l'affermage.

- La concession : la concession d'un service public est défini comme un contrat par le quel une personne publique (concedant) confie à une personne physique ou morale généralement de droit privé (concessionnaire) l'exécution d'un service public à ses risques et périls, pour une durée déterminée et généralement longue moyennant le droit de percevoir des redevances sur les usagers du service public.

³⁹ BOUDIN (J), OpCit.

En Algérie, la concession des services publics est consacrée par les décrets exécutifs n°85-266 du 29/10/1985 et n°97-253 de 1997 relatif à la concession des services de l'eau potable et de l'assainissement et renforcé par la promulgation de la loi n°05-12 relative à l'eau du 04/08/2005.

- L'affermage : c'est un contrat par le quel une personne publique charge d'un service public une autre personne généralement privée, qui en assure l'exploitation grâce aux ouvrages qui lui sont remis et verse en contre partie de redevances à la personne publique cocontractante. Ainsi la collectivité décide et finance les investissements et reste propriétaire des équipements, tandis que le fermier exploite et entretient les équipements.
- ✓ *Le partenariat public/privé* : dans sa définition la plus large, le partenariat public-privé couvre toutes les formes d'association du secteur public et du secteur privé destinées à mettre en œuvre tout ou partie d'un service public⁴⁰.

Les partenariats public-privé dans le secteur de l'eau en Algérie ont été réglementés par la nouvelle loi sur l'eau du 04/08/2005, qui a ainsi ouvert la voie à la participation du secteur privé.

- **Le cadre de gestion et de régulation du secteur de l'eau en Algérie :**

La gestion du secteur de l'eau en Algérie relève principalement de la loi relative à l'eau (loi n°05-12 du 04/08/2005), elle fixe l'ensemble des conditions organisationnelles, financières et de régulation des services publics de l'eau. Cette loi fondamentale est issue du code des eaux de 1983, celui ci a subi des modifications successives pour prendre en compte les évolutions économiques du pays et pour adopter les principes et règles applicables pour l'utilisation, la gestion et le développement durable des ressources en eau en tant que bien de la collectivité nationale.

La loi sur l'eau de 2005 consacre le droit d'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous et fixe les objectifs suivants :

- L'utilisation rationnelle et planifiée des eaux pour la satisfaction des besoins des populations et de l'économie nationale.
- La protection des eaux contre la pollution, le gaspillage et la surexploitation.
- La prévention contre les effets nuisibles de l'eau.

⁴⁰ MARTY (F), VOISIN (A) et TROSA (S), « les partenariats public-privé », Ed La découverte, 2006.

Cette loi introduit la décentralisation dans le secteur de l'eau, même s'il demeure jusqu'à aujourd'hui marqué par une forte centralisation.

Ainsi l'organisation de la loi sur l'eau en Algérie est placée sous l'autorité directe ou sous la tutelle du ministère des ressources en eau (mre), qui assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'eau.

En 2001 des réformes institutionnelles définissent les compétences des établissements publics qui sont sous la tutelle du ministère des ressources en eau :

- L'agence nationale des ressources hydraulique (ANRH) : est un établissement public à caractère administratif et à vocation scientifique et technique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière avec comme mission l'inventaire des ressources en eaux et en sols irrigables du pays.
- L'agence nationale des barrages et des transferts (ANBT) : est un établissement public à caractère administratif et à vocation technique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. il est chargé de la mobilisation des ressources à travers la mise en œuvre des programmes de constructions de barrages et des différents réseaux d'interconnexions (conduites, stations de pompages, stations de traitement).
- L'algérienne des eaux (ADE) : est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, il est responsable de la gestion du processus d'alimentation en eau potable et industrielle.
- L'office national de l'assainissement (ONA) : est l'organe public compétent en matière de gestion et d'aménagement des réseaux d'assainissement et de gestion des stations d'épuration et d'assainissement.
- L'office national d'irrigation et de drainage (ONID) : est chargé de la gestion des périmètres d'irrigation et de la mise en œuvre des stratégies de rationalisation de l'usage de l'eau d'irrigation.

Depuis 2008 leurs actions sont désormais coordonnées par le conseil national consultatif des ressources en eau, tandis que l'autorité de régulation des services publics de l'eau contrôle la qualité, le coût et tarifs des services d'eau et d'assainissement fournis aux usagers.

- En 2011, la loi 11-10 du 22 juin 2011 vient confirmer la place de la commune dans la gestion des services publics y compris celui de l'eau et de l'assainissement⁴¹. Ces services publics

⁴¹ Article 149 de la loi 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

peuvent être gérés directement sous forme de régie ou érigés en établissement public communal, concédés ou délégués⁴²

Tableau n°3 : l'organisation administrative du secteur de l'eau

Au niveau national	Ministère des ressources en eau avec ses différentes directions centrales
Au niveau local : wilaya	Directions des ressources en eau dans les 48 wilayas
Au niveau régional : bassin	Cinq directions générales
Etablissement publics sous tutelle	Directions régionales : ANRH, ADE, ONA, ANBT, ONID, SEAAL, SEACO, SEOR, SEATA.... ect

Source: www.mre.org.dz

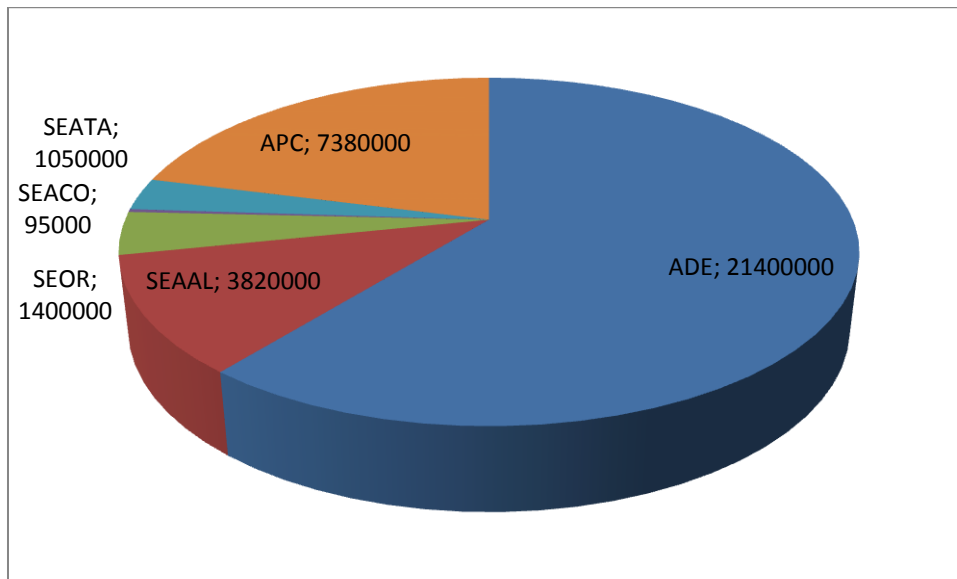
Le tableau ci-dessous montre la répartition actuelle du service public de l'eau potable par mode de gestion, ainsi plus de 60% de la population est alimentée par l'ADE et plus de 20% par les communes et le reste par les SPA.

Tableau n°4 : répartition de la gestion du service d'alimentation en eau potable

	Habitants	Communes
ADE	21400000	745
SEAAL	3820000	58
SEOR	1400000	26
SEACO	95000	12
SEATA	1050000	36
APC	7380000	628

Source : www.mre.dz

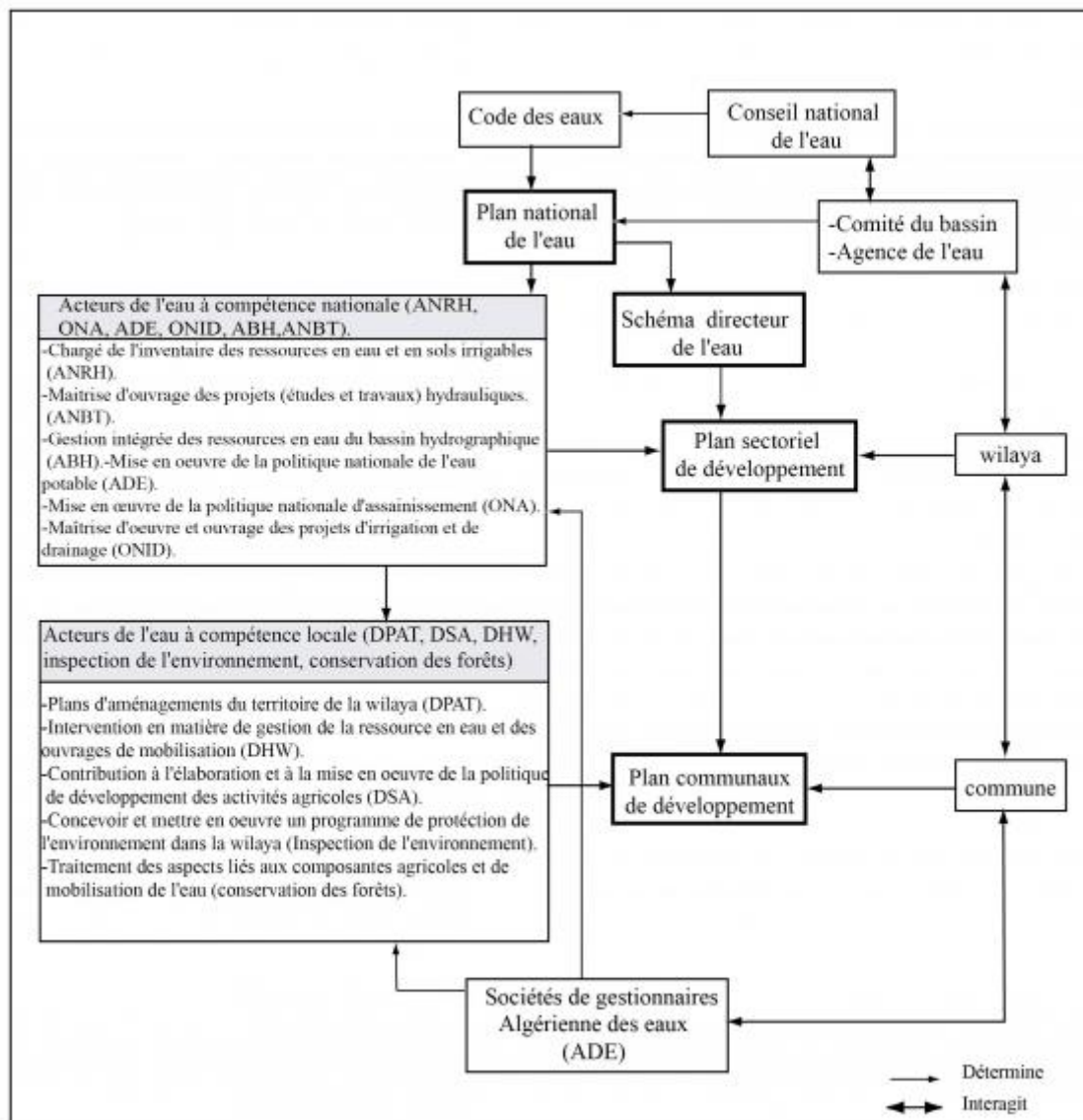
⁴² Article 150 de la loi 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Figure n°1 : répartition de la gestion du service d'AEP

Source : www.mre.dz

La figure ci-dessus nous permet de voir que l'ADE gère 42 wilayas avec plus de 21 400 000 habitants correspondant à 61% de la population totale.

Schéma n°1 : Organisation du secteur de l'eau en Algérie



Source : Sid Ahmed Bellal, « ressources, usagers et gestionnaires de l'eau en zone semi-aride : cas de la wilaya d'Oran », revue de géographie et d'aménagement, 2015.

✓ L'autorité de régulation du service public de l'eau :

La régulation des services de l'eau en Algérie est exercée par une autorité administrative créée par le décret exécutif n°08-303 du 27 septembre 2008 fixant les attributions ainsi que les règles d'organisation et de fonctionnement de l'autorité de régulation des services publics de l'eau. Elle est chargée de veiller au bon fonctionnement des services de l'eau en prenant en compte les intérêts des usagers, ses missions sont :

- Contribuer à la mise en œuvre du dispositif de gestion des ressources en eau et à l'élaboration des normes et règlements.
- Veiller au respect des principes régissant les systèmes tarifaires.

- Effectuer des études et des enquêtes pour évaluer la qualité du service rendu aux usagers.

- **Dispositions relatives au service public de l'eau :**

La loi du 4 août 2005 relative à l'eau fixe l'ensemble des conditions organisationnelles, financières et de régulation des services publics de l'eau.

- **Au plan organisationnel**, les services publics de l'eau potable et de l'assainissement relèvent de la compétence de l'Etat et des communes.

Les modes de gestion prévus par la loi sont :

- *La concession* octroyée par l'Etat (ou les communes) à des établissements publics (actuellement l'Algérienne des Eaux (ADE) et l'Office National de l'Assainissement (ONA).
- *La délégation* de gestion confiée, par voie conventionnelle soit par l'Etat soit par les établissements publics, à des opérateurs publics (filiales notamment) ou à des opérateurs privés. La délégation au profit de filiales d'établissements publics peut être soutenue par un partenariat sous forme de contrat de management.
- *La régie communale* avec autonomie financière.

Dans le dispositif de la concession, l'établissement public concessionnaire assure :

- l'exploitation technique et le développement du patrimoine infrastructurel lié à son domaine de compétence dans le cycle de gestion de l'eau.
- l'exploitation commerciale du service.

Dans le dispositif de la délégation, l'opérateur délégataire assure, selon le cas, tout ou partie de la gestion des activités des services publics concernés.

Les droits et obligations du concessionnaire ou du délégataire sont fixés :

- vis-à-vis de l'autorité concédante, par un cahier des charges pour la concession ou par une convention pour la délégation .
- vis-à-vis des usagers, par un règlement de service.

- ✓ **Au plan financier**, les charges d'exploitation et de développement relatives aux activités des services publics de l'eau potable et de l'assainissement sont couvertes par les produits de la tarification.

La tarification des services publics de l'eau potable et de l'assainissement est encadrée par un système tarifaire fixé par l'Etat.

Ce système tarifaire est basé sur les principes :

- *de progressivité* des tarifs en fonction des tranches de consommation et de *sélectivité* selon les catégories d'usages ;
- *de solidarité* entre les usagers avec un tarif social correspondant aux consommations vitales ;

Les barèmes tarifaires par zones homogènes sont fixés par l'organisme exploitant ; ils sont contrôlés par l'autorité de régulation et approuvés par l'autorité concédante.

Une dotation financière permet de compenser les charges subies par l'organisme exploitant au titre des sujétions de service public et notamment lorsque les tarifs approuvés par l'autorité concédante sont inférieurs aux coûts réels de gestion.

- ✓ **Au plan institutionnel**, les services publics de l'eau potable et de l'assainissement sont régulés par une autorité administrative autonome qui veille à leur bon fonctionnement en prenant notamment en compte les intérêts des usagers.

Cette autorité de régulation est chargée notamment de :

- évaluer les indicateurs de qualité des services fournis aux usagers par les organismes exploitants ;
- contrôler les coûts et les tarifs des services publics de l'eau potable et de l'assainissement ;
- contribuer à la mise en œuvre des opérations de délégation de gestion.

Conclusion du premier chapitre :

La principale justification de l'intervention de l'Etat dans l'économie par le biais des entreprises publiques, demeure l'accomplissement des activités de services publics essentielles aux citoyens. D'où le caractère indissociable de l'entreprise publique et du service public.

L'entreprise publique algérienne a connu plusieurs réformes organisationnelles et financières depuis l'indépendance qui étaient destinées à les réhabiliter et à les assainir sans pour autant remettre en cause leur importance dans l'économie et le développement national. Ainsi, l'objectif principal de ces réformes était d'axer les entreprises publiques sur la performance. Cependant, toutes les réformes entamées n'ont pas atteints les résultats escomptés sur le plan de l'efficacité et de la performance, la situation des entreprises publiques n'a pas cessé de se dégrader avec une forte augmentation des déficits et l'amplification de leur dépendance vis-à-vis du budget de l'Etat.

Le caractère stratégique du secteur de l'eau en Algérie, rappelé sans cesse par l'acuité des besoins, justifie le maintien d'un haut niveau d'investissement de l'Etat algérien, ainsi les pouvoirs publics place le secteur de l'eau au rang de priorité du fait de la difficulté qu'incombe la gestion de cette ressource rare et de ses enjeux en termes de développement économique et humain.

Chapitre 2 : Principes et fondements de la performance globale

Chapitre02 : Principes et fondements de la performance globale

Introduction :

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Elle est souvent réduite à sa seule dimension financière, Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et les parts de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Aujourd'hui, la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe selon une dimension globale, c'est-à-dire qui dépasse la seule performance économique et financière. Elle doit intégrer, dans un même mouvement les dimensions, économique, sociale, financière, environnementale et même leurs interactions. Elle concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens. Comme les entreprises entretiennent des rapports, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, ceux-ci doivent être pris en compte et même évalués. La performance globale d'une firme est donc à mesurer en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. (Dohou et Berland, 2007), les paramètres économiques, sociaux et environnementaux doivent désormais intervenir dans la mesure des résultats d'une organisation. Une référence à l'ensemble des valeurs qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Ainsi, d'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent envers leurs ressources humaines, la société et l'environnement dont elles évoluent.

Section01 : D'une performance unidimensionnelle à une performance multidimensionnelle

1- Les notions de performance et de performance globale :

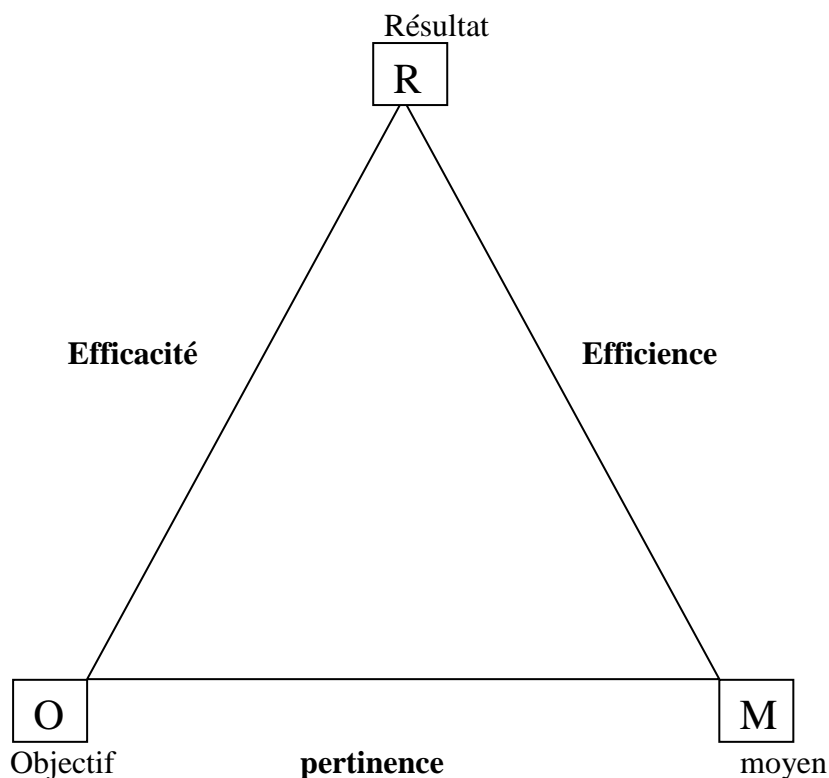
L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle, Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une

machine et désignait par extension un rendement exceptionnel¹. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995).

Selon BOURGIGNON (2000), la performance 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)...».

La définition de la performance fait appel à la définition des notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence comme l'indique le graphe suivant :

Schéma1 : le triangle de la performance



Source : Bartoli (A), « le management dans les organisations publiques », édition DUNOD, 2001.

¹ AHMED ZAID (M), « performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », contribution, valencia, octobre 2011.

- ✓ *Efficacité* : Est efficace celui qui atteint ses buts, ses objectifs. Ainsi l'efficacité correspond à la relation entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. L'efficacité pour une entreprise publique est l'accomplissement des missions fixées par les autorités publiques
- ✓ *Effizienz* : L'effizienz concerne le rapport entre résultat obtenu et ressources mises en œuvre pour l'obtenir.
- ✓ *Pertinence* : Le troisième volet du « triangle de la performance » est celui de la pertinence appelé aussi budgétisation, La pertinence est l'articulation entre objectifs et moyens. Son évaluation passe par la question : « les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? ». Cette phase est fondamentale dans la fixation des objectifs afin de garantir la faisabilité et l'utilité des objectifs ciblés.

Le mot performance dans sa conception gestionnaire contient l'idée de² :

- Performance « résultat » qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente le niveau de réalisation des objectifs.
- Performance « action » qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat.
- Performance « succès », le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste. D'où l'importance qui est alors accordée à la relation d'effizienz compte tenu d'un environnement et la dualité d'un objet d'évaluation et d'un sujet évaluateur.

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées.

² PESQUEUX (Y), « la notion de performance globale », 5^{ème} forum international ETHICS, Tunisie, 2004.

La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

- **Les modèles de performance :**

Nous distinguons quatre approches qui nous permettent de modéliser la performance³, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse :

- *L'approche économique* repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, qui traduisent les attentes des actionnaires ou propriétaires de l'entreprise, les objectifs sont alors formulés en termes économiques et financiers, cette approche s'appuie principalement sur l'efficacité économique et la mesure de la productivité.
- *L'approche sociale* découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation.

R.E. Quinn, J. Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects financiers, mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception défend l'idée selon laquelle l'ultime critère de valeur organisationnelle est celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

- *L'approche systémique* est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « *l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres* » (B.S. Georgopoulos et A.S. Tannenbaum, 1957) L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux
- *L'approche politique* introduite par Morin et al repose sur la critique des approches précédentes qui définissent la performance de l'entreprise par rapport à des buts bien définis, alors que chaque individu peut avoir sa propre vision de la performance d'une organisation.

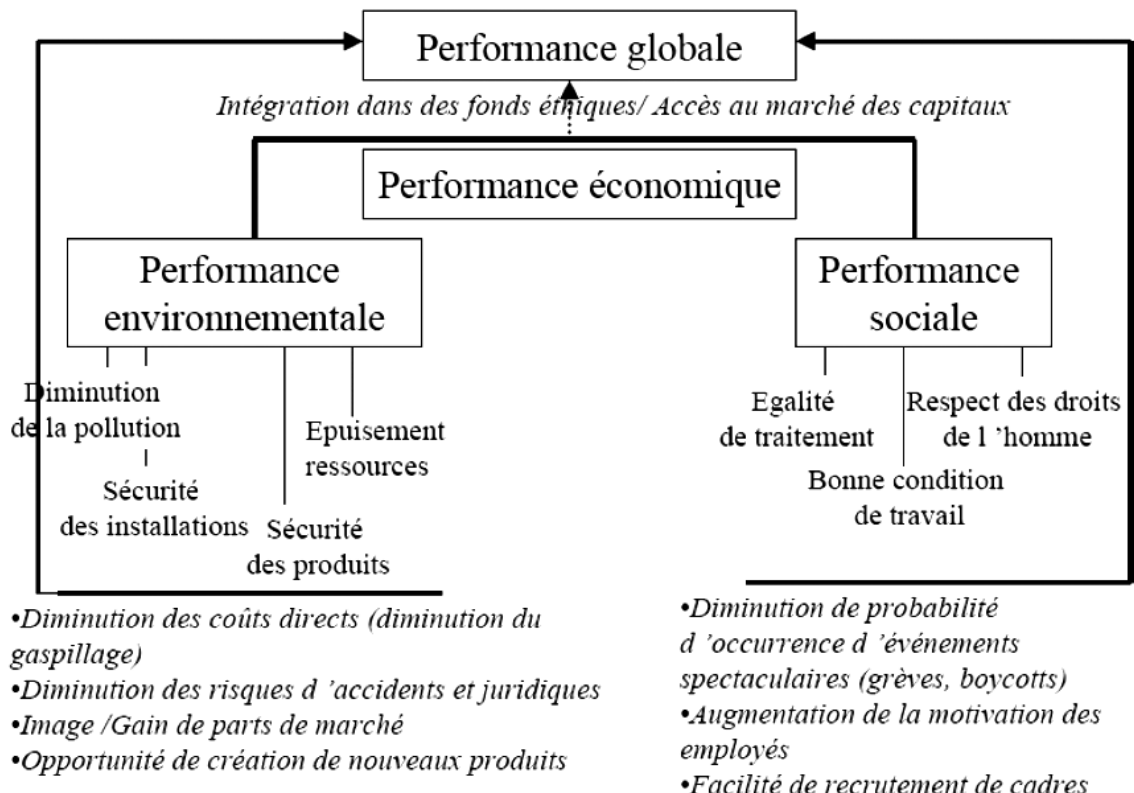
³ GAUZENTE (C), « mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance contrôle stratégie, volume n° 3 juin 2000.

• **La performance globale en tant que concept :**

Depuis quelques années la performance ne se limite plus à la seule dimension financière de l'entreprise. En effet la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.), c'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. Ce concept naît en Europe avec l'apparition du développement durable et prend en compte la responsabilité sociétale des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes⁴.

La performance globale, définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel (il renvoie à une conception holiste de la performance) difficile à mesurer techniquement. En effet, les entreprises se trouvent dans la difficulté de l'évaluation des interactions entre les différentes dimensions de la performance à savoir les dimensions, économique, sociale et environnementale.

Schéma 1. La performance globale (Reynaud 2003)



⁴ Durcou (JB), Hachette Technique, 2008.

C'est dans le contexte de la contribution des entreprises au développement durable, que la vision traditionnelle de la performance de l'entreprise (performance financière) est remise en cause et une vision tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise se développe. Ainsi la performance de l'entreprise ne se limite plus à l'atteinte de ses objectifs économiques mais elle comprend également la prise en compte et l'atteinte de préoccupations sociétales, à savoir sociales et environnementales (Reynaud 2003).

- *La performance financière* : qui rend compte de l'efficacité de la mobilisation des moyens financiers, il s'agit d'obtenir la rémunération du capital. Les mesures utilisées seront principalement le chiffre d'affaire et le bénéfice net.
- *La performance sociale* : l'entreprise doit répondre aux attentes des travailleurs, en versant des salaires satisfaisants et en suscitant un climat favorable au travail. Ainsi, l'entreprise n'est pas seulement une action d'entreprendre mais une entité sociale (Etchegoyen, 1990), l'entreprise doit être économiquement mais aussi socialement viable.
- *La performance environnementale* : elle se traduit par l'intégration volontaire des préoccupations environnementales, et d'encourager la préservation de l'environnement à travers différentes actions telles que le recyclage des déchets ou l'épuration des eaux usées.

2- Les outils de mesure de la performance globale :

Afin d'améliorer la mesure de leur performance, les entreprises ont développé de nouveaux outils d'évaluation de la performance qui intègrent en plus de la dimension financière les dimensions non financières, afin d'aller vers une performance globale.

La performance globale étant définie comme le degré d'intégration des dimensions du développement durable par l'entreprise. DOHOU et BERLAND présente plusieurs outils qui permettent de mesurer le progrès d'une entreprise dans le développement durable :

Dimensions du développement durable	Outils	Description
environnementale	Comptabilité environnementale	« un système d'information efficient sur le degrés de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers...l'objectif est double : d'une part évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci » (Christophe,1995)
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnementale. « la norme ISO 14001 spécifie les exigences relative à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001,2004)
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressès.

Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés.» (Capron, 2000).
	Normes SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine sociale Accountability International (SAI). Il s'agit d'un référentiel pour la mise en place d'un système de management social.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence sur la base duquel l'entreprise peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec les parties prenantes.

	Bilan social	Ce document récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.
	Guide SD 21000	« guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise » (AFNOR 2003)
	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale.
Globale	Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC)	C'est un outil global de pilotage et de mesure de la performance
	Triple Bottom Line reporting	Le TBL, notion développée par John Elkington en 1997, 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.

	Reporting GRI	Le GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.
--	---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Angele Renaud, Nicolas Berland, « mesure de la performance globale des entreprises », Comptabilité et Environnement, 2007.

Comme on le voit dans le tableau précédent il y a une panoplie d'outils qui sont censés mesurer le progrès d'une entreprise vers le développement durable, mais ils ne prennent pas tous en compte les trois dimensions financière, sociale et environnementale. Ainsi, pour DOHOU et BERAND les trois outils qui fournissent au mieux une vision globale de la performance sont : le Balanced Scorecard, le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

- **Le Balanced Scorecard (BSC)** : appelé aussi tableau de bord prospectif, est une méthode de management née au début des années 90 aux Etats unis, proposée par les consultants américains R.Kaplan et D.Norton, comme une nouvelle approche d'évaluation et de mesure de la performance et part du principe que pour mesurer la performance d'une entreprise, les seuls critères comptables et financiers ne suffisent pas. Le BSC est une combinaison entre plusieurs dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet de piloter tous les déterminants de la performance de manière équilibrée et de mettre en avant l'importance des indicateurs non financiers. Cet instrument met en évidence les facteurs clés de succès d'une organisation regroupés au sein de quatre perspectives: Financier, Client, Processus interne, Innovation et apprentissage⁵. En associant plusieurs dimensions, le BSC permet un pilotage global de la performance.

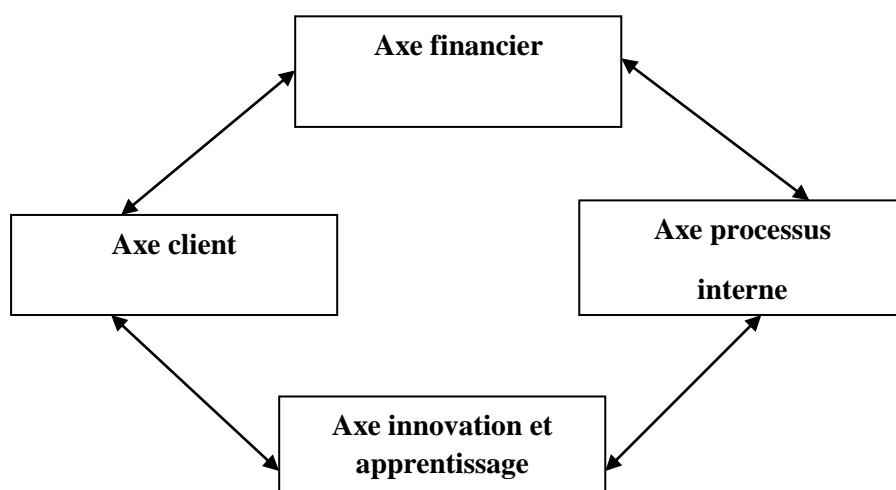
➤ L'axe financier : cet axe vise plusieurs objectifs :

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaire
- Réduction des coûts et l'amélioration de la productivité

⁵ ZAIR (W), « le Balanced Scorecard : mesurer la performance », université de Blida, 2013.

- L'amélioration des procédures d'investissement, accroître la productivité des projets d'investissement et accélérer le processus d'engagement des capitaux afin de réduire le temps de retour sur investissements.
- L'axe client : il comprend les indicateurs relatifs au segment de la clientèle visée :
 - Les degrés de satisfaction de la clientèle
 - Les parts de marché
 - La rentabilité du segment de la clientèle.
- L'axe processus interne : l'objectif est de prendre en compte l'ensemble des processus internes négligés par l'analyse comptable tel que l'innovation, la production et le service après vente.
- L'axe d'innovation et d'apprentissage : il permet de mettre en avant les capacités internes de l'entreprise, par l'exploitation des compétences spécifiques, par l'accroissement de l'apprentissage organisationnel et par toute action qui permet de développer les actifs intangibles de l'entreprise.

Schéma n°3 : le modèle de la Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992)



Initialement, on estime que c'est l'apprentissage qui permet l'amélioration des processus internes, cette amélioration génère à son tour la satisfaction des clients la quelle permettra à plus au moins longue échéance d'atteindre les objectifs économiques.

Malgré la prise en compte de plusieurs dimensions par le BSC, la mesure de la performance globale reste très improbable, ainsi certains auteurs considèrent cependant que les autres axes restent subordonnés à l'axe financier et que le BSC dans sa conception initiale reste très orienté vers le résultat économique et financier.

D'autres auteurs telle que Hockerts, Bieker et Gminder vont proposer alors des adaptations du BSC en proposant le *Sustainability Balanced Scorecard* qui intègre des indicateurs sociaux et environnementaux dans la chaîne de causalité sur les quatre axes existants ce qui ne change rien au modèle générique de Kaplan et Norton, mais l'approfondit par l'intégration de nouveaux facteurs.

Supizet pour sa part propose un *Total Balanced Scorecard* qui impose à l'entreprise l'obligation de satisfaire sept clients : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

- **Le triple Bottom Line Reporting (TBL)** : cette notion est développée par John Elkington cofondateur du premier cabinet de conseil en développement durable britannique,. le Triple Bottom Line 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. 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).⁶

- **Le Global Reporting Initiative (GRI)** : il fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à

⁶ BERLAND (N) et DOHOU (A), « mesure de la performance globale de l'entreprise », article en ligne sur le site de l'université de Poitiers.

l'échelle de l'entreprise : à avoir les dimensions économique, sociale et environnementale, il fournit des indicateurs de performance spécifiques à chaque dimension :

- *Les indicateurs économiques* : permettent de mesurer l'impact que peut avoir l'entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes et sur les différents systèmes économiques (local, national et mondial).
- *Les indicateurs environnementaux* : ils mesurent l'impact et les degrés de nuisant de l'activité de l'entreprise sur l'environnement naturel (émissions polluantes, politique d'énergie...).
- *Les indicateurs sociaux* : ils évaluent l'impact que peut avoir une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle active.

L'existence de plusieurs indicateurs de la performance globale nous permet de constater les importantes avancées réalisées dans leurs définitions. Mais pour le moment aucun outil de mesure ne permet d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir la mesure d'une performance globale, ainsi les trois instruments (BSC, TBL et le GRI) nous donnent une approche partielle de la performance globale et ne permettent pas l'intégration des trois dimensions de cette dernière. De ce fait, la difficulté de mesure de la performance globale et l'inexistence d'outils de mesure globale capables de mesurer de façon synthétique les performances sociale, économique et environnementale, conduit certains auteurs à la considérer comme un mythe ou une utopie, Pour Capron et Quairel (2005), cette utopie serait même mobilisatrice car elle est susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable.

Section02 : l'entreprise publique et la performance globale ya t-il une convergence ?

Dans le contexte actuel de réduction des déficits, l'évaluation de la performance des entreprises publiques devient essentielle. Mais la mesure de cette dernière est par nature multicritères, du fait que les objectifs assignés aux entreprises publiques sont nombreux et inévitablement l'analyse de la performance devient multidimensionnelle, ainsi l'entreprise publique doit répondre à ses obligations de services publics en tant que garante de l'intérêt

général, tout en restant efficiente dans sa gestion des ressources en ayant une gestion de type privé.

1- La performance publique :

Henry-Jean GATHON et Pierre PISTIEAU⁷ définissent la performance d'une entreprise publique par la mesure dans la quelle elle s'acquitte des tâches qui lui sont assignées par les pouvoirs publics, ces tâches sont celles de la politique économique dans son ensemble au nom de la cohérence économique. Les missions de la politique économique et donc de l'entreprise publique, sont classés selon trois catégories selon qu'elles concernent l'efficacité, l'équité ou les équilibres macro-économiques :

- L'efficacité technique, à savoir la capacité de l'entreprise à produire des biens et services avec le moins de ressources possibles. Et l'efficacité allocative c'est-à-dire produire des biens et services utiles au bien être de la collectivité.
- L'objectif d'équité implique que dans la mesure du possible, l'entreprise publique dans sa gestion, tienne compte de la distribution des revenus.
- Les objectifs macro-économiques, impliquent les objectifs de croissance, de plein-emploi et de la stabilité des prix.

Les nombreux objectifs assignés aux entreprises publiques peuvent être incompatibles et contradictoires. Ainsi, dans un monopole naturel par exemple, l'objectif d'efficacité qui implique la tarification au coût marginal est souvent opposé à celui de l'équilibre financier.

De ce fait, même si on réussit à mesurer le degré avec lequel l'entreprise publique s'est approchée de chacun des ses objectifs, et dégager des indicateurs partiels de performance, il faut réussir à avoir une agrégation de ces indicateurs partiels pour une mesure de la performance globale.

C'est sous l'impulsion du new public management (NPM), que des réflexions ont été lancées sur l'introduction du concept et des méthodes de pilotage de la performance au sein du secteur public. Ainsi en France, la performance du secteur public a été consacrée par la loi organique relative à la loi de finance (LOLF) du 1^{er} août 2001, son but principal est la recherche d'un meilleur pilotage de la performance des entreprises publiques.

⁷ Gathon et Petieau, « la performance des entreprises publiques, Une question de propriété ou de concurrence », revue économique, 1996.

Cette loi a introduit la performance au cœur de l'Etat, ainsi selon les propos d'un haut fonctionnaire du ministère des finances français : « la nouvelle constitution budgétaire entend désormais substituer à une culture de moyens, une véritable culture de résultats à tous les niveaux de la gestion publique, un bon budget est celui qui maximise le rapport entre résultats obtenus sur fonds employés », (Bled-Chareton, 2006).

L'introduction du concept de performance dans la gestion publique découle directement de la logique de résultats et de la volonté de rapporter les coûts à l'efficacité des politiques publiques, la performance devient ainsi le nouveau socle de l'action publique.

2- Analyse comparative entre la performance des entreprises publiques et privées :

Les entreprises publiques constituent une forme hybride d'organisation dans la mesure où, en plus de leurs activités à vocation commerciale, elles se voient généralement confier des mandats qui comportent des obligations de services publics à peu près toujours contraires à la rationalité économique et qui sont souvent la raison d'être de leur création. Elles doivent donc concilier les principes d'un organisme d'intérêt public avec une gestion de type privé. La dimension politique associée communément aux entreprises publiques réfère de manière plus explicite aux objectifs politiques qu'elles doivent mettre de l'avant. Ces objectifs sont aussi mieux connus sous le vocable d'objectifs non commerciaux. Contrairement aux entreprises privées qui ont une finalité bien définie qui est la recherche du profit.

Plusieurs recherches soutiennent l'hypothèse de la supériorité de la performance de la priorité privée, et considèrent qu'il ya un lien de causalité entre la nature de la propriété et la performance.

C'est ainsi que Banett et Johnson (1980) confirme l'efficacité de l'entreprise privée et sa supériorité sur l'entreprise publique en affirmant que : « sans aucun doute, les résultats empiriques indiquent qu'à niveau égal de production, la propriété privée réalise des coûts de production plus faible que la propriété publique »⁸.

Sur le plan théorique, trois principaux courants viennent supporter la thèse de la supériorité de la forme privée de propriété soit : la théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1973), la théorie des choix publics (Buchanan, 1968, Niskanen 1971 et Tullock 1976) et la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976).

⁸ Nacer-Eddin SADI, opcit.

✓ *La théorie de l'agence :*

L'origine de l'étude de la relation d'agence et des questions qu'elle soulève remonte à l'origine aux réflexions d'Adam Smith sur l'inefficacité des sociétés par action dont la direction est confiée à un agent non-proprétaire qui ne serait pas incité de ce fait à gérer au mieux les affaires qui lui sont confiées. Les fondements théoriques de la relation d'agence ont été établis par Jensen et Meckling (1976) qui ont défini cette relation comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent), pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». Charreaux (1996) définit la relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours aux services d'une autre pour accomplir, en son nom, une tâche quelconque. Cette relation implique, de la part du principal, une délégation de nature décisionnelle à l'agent.

Dans le cas où les intérêts des deux parties convergeraient, les problèmes de l'agence n'apparaîtraient plus. Par contre, les problèmes d'agences se posent, lorsque les intérêts sont divergents et, surtout, dans la mesure où il y a information imparfaite et asymétrie d'information entre les parties. Cette théorie suppose que le manager qui n'est pas le propriétaire bénéficie d'un ensemble d'informations privilégiées qui le conduisent, intentionnellement ou non, à agir davantage pour ses intérêts personnels qu'en fonction des stricts intérêts des propriétaires (actionnaires dans les entreprises privées et citoyens dans les entreprises publiques). En outre, comme le fait remarquer Albouy (2002), la relation d'agence entre les propriétaires de l'entreprise publique (les citoyens en théorie) et les dirigeants est bien plus complexe que celle qui prévaut entre les actionnaires de la firme privée et ses dirigeants.

En effet, si les citoyens élisent, dans une démocratie, leurs représentants et leur gouvernement, ce dernier nomme les dirigeants de l'entreprise publique ; chaque acteur poursuivant ses propres objectifs.

Au lieu de se jouer à deux (actionnaires/dirigeants), la partie se joue à trois (citoyens/gouvernement/dirigeants) et les coûts d'agence risquent fort d'en être augmentés.

La minimisation des coûts d'agence est considérée comme le gage de l'efficacité de la structure organisationnelle interne de la firme et, par conséquent, de sa performance financière. Par ailleurs, il apparaît que les moyens de contrôle à la disposition des actionnaires de la firme privée sont plus nombreux et plus efficaces que ceux à la disposition de l'actionnaire public représenté par des représentants non impliqués financièrement. Ces considérations théoriques permettent d'émettre l'hypothèse d'une supériorité intrinsèque de la

performance économique et financière de l'entreprise privée par rapport à celle de l'entreprise publique.

✓ *La théorie des droits de propriété :*

Selon la définition classique, les droits de propriété associés à un actif consistent en trois éléments : le droit d'utiliser l'actif (*usus*), le droit de s'approprier les revenus générés par l'actif (*fructus*) et, enfin, le droit de disposer de l'actif (*abusus*). Le droit de propriété est le droit réel le plus complet ; il permet en principe de faire ce que l'on veut avec la chose objet du droit de propriété. Ainsi, le droit de propriété confère à son titulaire le droit d'user des actifs, d'en retirer les fruits et d'en disposer. Comparés aux droits de propriété des actionnaires privés sur leurs actions, force est de constater que les citoyens possèdent sur l'entreprise publique des droits considérablement amoindris dans la mesure où ils ne peuvent vendre leur participation dans l'entreprise publique qui reste en fait virtuelle. Quant au *fructus*, il est moins tangible que dans le cas de l'entreprise privée qui verse des dividendes à ses actionnaires.

La théorie des droits de propriété s'est construite à partir des années soixante en vue de montrer la supériorité du système privé sur toutes les autres formes de propriété collective. Le fondement de l'économie des droits de propriété réside dans l'idée que tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des objets (Nellis, 1999). Cette théorie se veut en fait une théorie générale des relations sociales et des institutions. Pour les tenants de ce courant théorique, les raisons qui expliquent la supériorité des performances économiques et financières des entreprises privées par rapport aux entreprises publiques tiennent à l'amoindrissement des droits de propriété de la firme publique et au risque de faillite. En effet, le risque de faillite est quasi-inexistant dans les organisations publiques, alors qu'il constitue une réalité avec laquelle les dirigeants du secteur privé doivent composer. Ceci incite forcément ces derniers à gérer efficacement leur entreprise en vue d'assurer, non seulement, sa survie, mais aussi et surtout sa pérennité.

Dans ces conditions, on comprend aisément la préoccupation continue des dirigeants du secteur privé pour la productivité, la rentabilité et la solvabilité de la firme (Simon et Tézenas du Montcel, 1977). En outre, la théorie des droits de propriété insiste sur le fait que la supériorité des performances de l'entreprise privée sur l'entreprise publique tient au fait qu'il existe des mesures disciplinaires émanant du marché boursier qui obligent les gestionnaires à rendre des comptes. À cela s'ajoute le fait que l'actionnaire dans la firme privée joue le rôle de créancier résiduel et qu'il supporte *in fine* le risque d'entreprendre, ce qui l'oblige à

contrôler de façon plus étroite les dirigeants. Force est de constater que ce statut de créancier résiduel est fortement dilué dans la firme publique : leurs dirigeants (managers et représentants de l'État) ne supportant pas ce risque d'où un contrôle amoindri.

La thèse avancée par les théoriciens de l'école des droits de propriété pour justifier l'inefficacité de l'entreprise publique par rapport à l'entreprise privée (et donc pour justifier les programmes de privatisation) est que l'attribution aux individus des droits de propriété selon une répartition claire est la condition de l'efficacité économique. Selon eux, la performance organisationnelle dépend des mesures incitatives particulières au mode de propriété.

En définitive, les propositions théoriques des auteurs qui se réclament de ce courant sont simples : l'entreprise comporte une triple dimension : technique, commerciale et financière. Les entreprises publiques, du fait de l'amoindrissement des droits de propriété, ne seraient pas capables de remplir les exigences liées à cette triple dimension. En outre, la question de la répartition des droits de propriété ne serait pas une affaire de choix doctrinal ou politique. Elle appartiendrait au cœur du raisonnement économique qui a démontré que les entreprises les plus performantes étaient celles pour lesquelles la propriété du profit était la plus clairement définie.

✓ *La théorie des choix publics :*

C'est fondamentalement vers la fin des années 1960 que l'analyse économique des choix publics prend véritablement son essor. Cette théorie a été élaborée essentiellement par des économistes comme Buchanan (1972). Elle postule que l'inefficacité des entreprises publiques est due notamment aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques qui caractérisent les organisations publiques.

L'argumentation de l'École du « *Public Choice* » est que les personnes qui sont supposées prendre les décisions, notamment les administrateurs d'entreprises publiques, les hommes politiques et les fonctionnaires, le font non pas en privilégiant les intérêts de la Société dans son ensemble, comme l'affirme le discours officiel du service public, mais plutôt leurs intérêts propres.

Les théoriciens de cette école expliquent que l'inefficacité des entreprises publiques tient exclusivement à la motivation des hommes politiques et des dirigeants, à qui on reproche de ne pas œuvrer dans l'intérêt général. L'axiomatique de l'intérêt (intérêt personnel), le goût du prestige, la quête du pouvoir seraient davantage leurs préoccupations.

En clair, dans ce modèle, les hommes politiques sont des entrepreneurs de la production de services collectifs. Cette théorie utilise les outils de la micro-économie pour étudier les comportements des individus dans les administrations, les organisations publiques et la vie politique, comme citoyens et décideurs, et pour analyser, à travers eux, les défaillances des finances et de l'économie publique., les théoriciens de l'école des choix publics affirment, que les élus politiques interfèrent fréquemment dans la gestion publique, en accordant des avantages et des bénéfices à des groupes précis (clientèles) en vue d'assurer leur réélection ; attitude qui se révèle définitivement antagoniste à une gestion saine et efficace des organisations publiques (Vickers et Yarrow, 1991).

Selon ce courant, l'intervention des pouvoirs publics (État, Collectivités territoriales, etc.) par la réglementation ou par la création d'entreprises publiques, n'est pas un facteur de performance économique.

Tableau n°6 : Etudes comparant les performances des entreprises privées à celle des entreprises publiques.

Auteurs	Années	Objets de l'étude	Résultats
Krueger Et Tuncer	1982	Comparaison entre la performance des entreprises publiques et privées, dans le secteur industriel turc durant la période 1963-1976.	Malgré le fait que la moyenne du taux de croissance de la productivité totale des facteurs dans les entreprises publiques (2.65) est beaucoup plus élevé que le taux de croissance des entreprises privées (1.84), dix entreprises privées sur quatorze ont montré une plus grande efficacité en terme de capital et l'usage du travail par unité de l'output, que leur homologue du secteur public.
Kim	1981	Comparaison entre la performance publique et	Dans le secteur privé l'output brut par unité du capital et le

		privée, dans le secteur industriel Tanzanien, durant la période 1970-1975.	surplus comme proportion de la valeur ajoutée était de 14.4% et de 7,7% plus élevé que dans le secteur public. Les entreprises privées ont un surplus opérationnel, alors que les entreprises publiques subissent de grandes pertes.
Hill	1982	Examen de la performance des usines publiques et privées indonésiennes	La performance des entreprises publiques était insatisfaisante dans la plupart des cas (mais pas tous). Le secteur public a échoué dans la réalisation des revenus suffisants pour couvrir les coûts.
Kirk	1984	comparaison entre la performance des entreprises publiques et privées dans les pays en voie de développement.	La performance des entreprises publiques était insatisfaisante dans la plupart des cas.
Pyke	1982	Comparaison entre la performance des entreprises publiques et privées opérationnelles dans différents secteurs de l'économie britannique durant la période 1971-1980.	Les entreprises publiques dans toutes les activités ont montré une faible performance en termes de l'utilisation des ressources et étaient moins rentables.

Source : Nacer-Eddine SADI, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux ».OPU, 2006.

Il ressort de ces études empiriques que le lien de causalité nature de la propriété-performance, n'est pas édifié de manière formelle. En effet, l'argument de la propriété ne suffit pas à expliquer l'écart de performance entre les entreprises publiques et privées.

Ainsi selon Nacer-Eddin SADI, la différence de performance entre firmes privées et firmes publiques, particulièrement dans les pays en développement, est plus liée à des variables environnementales et institutionnelles, dont l'organisation du marché et le droit économique régissant et protégeant les rapports marchands, qu'à la seule nature des droits de propriété.

En somme, s'il est vrai que les organisations publiques doivent consacrer une partie de leurs activités à mettre de l'avant certaines volontés gouvernementales, on ne saurait comparer équitablement leur performance avec celle de l'entreprise privée, de telles activités forçant à la baisse les mesures de performance (Parenteau, 1997). En effet, les objectifs non commerciaux imposent à l'entreprise publique des coûts supplémentaires sous la forme d'une diminution de ses revenus ou d'une augmentation de ses charges.

Conclusion du chapitre :

La performance a long temps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit. Mais cette logique purement financière a fait l'objet de plusieurs critique dans la littérature existante (Dohou, Berland,2007), car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise. De ce fait pour mieux appréhender le concept de la performance des entreprises certains auteurs (Kaplan et Norton, 1992) proposent une vision plus large de la performance en intégrant différents indicateurs tel que le climat de travail, la mobilisation des employés, la satisfaction de la clientèle, etc. la performance devient alors globale ayant plusieurs indicateurs de mesure.

La performance globale reste un construit difficile à appréhender, mais qui se construit autour des exigences des parties prenantes, de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et des objectifs qu'elle s'est fixée.

***Chapitre 3 : Analyse des déterminants de la
performance globale de l'ADE***

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Introduction du chapitre :

La gestion de l'eau potable dans la wilaya de Tizi-Ouzou relève des compétences de l'Algérienne des eaux (ADE), créée depuis 2001 par décret exécutif n° 101-01. Elle a pour mission essentielle de mettre à la disposition des citoyens de l'eau potable.

Nous essayerons dans ce chapitre de présenter et d'analyser les indicateurs de performance de l'Algérienne des eaux (ADE) unité de Tizi-Ouzou. Pour ce faire nous nous appuyons sur les données et informations recueillies auprès des services de l'ADE de Tizi-Ouzou.

La méthodologie adoptée pour la présentation des différents résultats de notre recherche consiste à présenter, tout d'abord l'organisme d'accueil en l'occurrence l'ADE de Tizi-Ouzou, puis nous essayerons de présenter les différents résultats aux quels nous sommes parvenues à partir de notre collecte de données. Nous essayerons donc d'analyser la performance de l'Algérienne des eaux dans sa dimension globale qui inclue les performances financière, sociale et environnementale, et cela à partir des données collectées auprès de l'entreprise, de l'entretien réalisé avec les dirigeants de l'entreprise et d'un questionnaire adressé aux employés de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme et de la zone d'étude :

1- Présentation et organisation de l'ADE :

• L'Entreprise Publique Algérienne Des Eaux (EP-ADE) :

L'Algérienne Des Eaux (ADE) est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le décret exécutif n° 01-101 du 27 Moharem 1422 correspondant au 21 Avril 2001. L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau, et son siège social est fixé à Alger. Il est chargé de la maîtrise d'ouvrage déléguée ainsi que de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau. L'EP-ADE doit également assurer le renouvellement et le développement des infrastructures se rapportant au service public de l'eau. Il accomplit sa mission selon trois axes critiques :

- ✓ Assurer une disponibilité régulière de l'eau aux clients.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

- ✓ Normaliser et surveiller la qualité de l'eau distribuée.
- ✓ Initier des actions multiformes d'économie d'eau.

- **L'établissement est chargé des missions suivantes :**

Dans le cadre de la politique nationale de développement, il est chargé d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement en eau potable et industrielles ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures s'y rapportant.

A ce titre , il est chargé , par délégation :

de la normalisation et de la surveillance de la qualité de l'eau distribuée; d'initier toute action visant l'économie de l'eau, notamment par l'amélioration de l'efficacité des réseaux de transfert et de distribution; l'introduction de toute technique de préservation de l'eau; la lutte contre le gaspillage en développant des actions d'information, de formation, d'éducation et de sensibilisation en direction des usagers, la conception avec les services publics éducatifs, de programmes scolaires diffusant la culture de l'économie de l'eau; de planifier et mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements.

Au niveau de la wilaya de TIZI-OUZOU l'ADE est structuré en 19 centres et gère 62 communes sur les 67 de la wilaya.

- **Organisation administrative de l'ADE de TIZI-OUZOU :**

L'ADE de TIZI-OUZOU est organisée en structure fonctionnelle où l'autorité va du bas vers le haut, elle se compose d'une direction générale et de plusieurs départements ainsi que d'un laboratoire d'analyse :

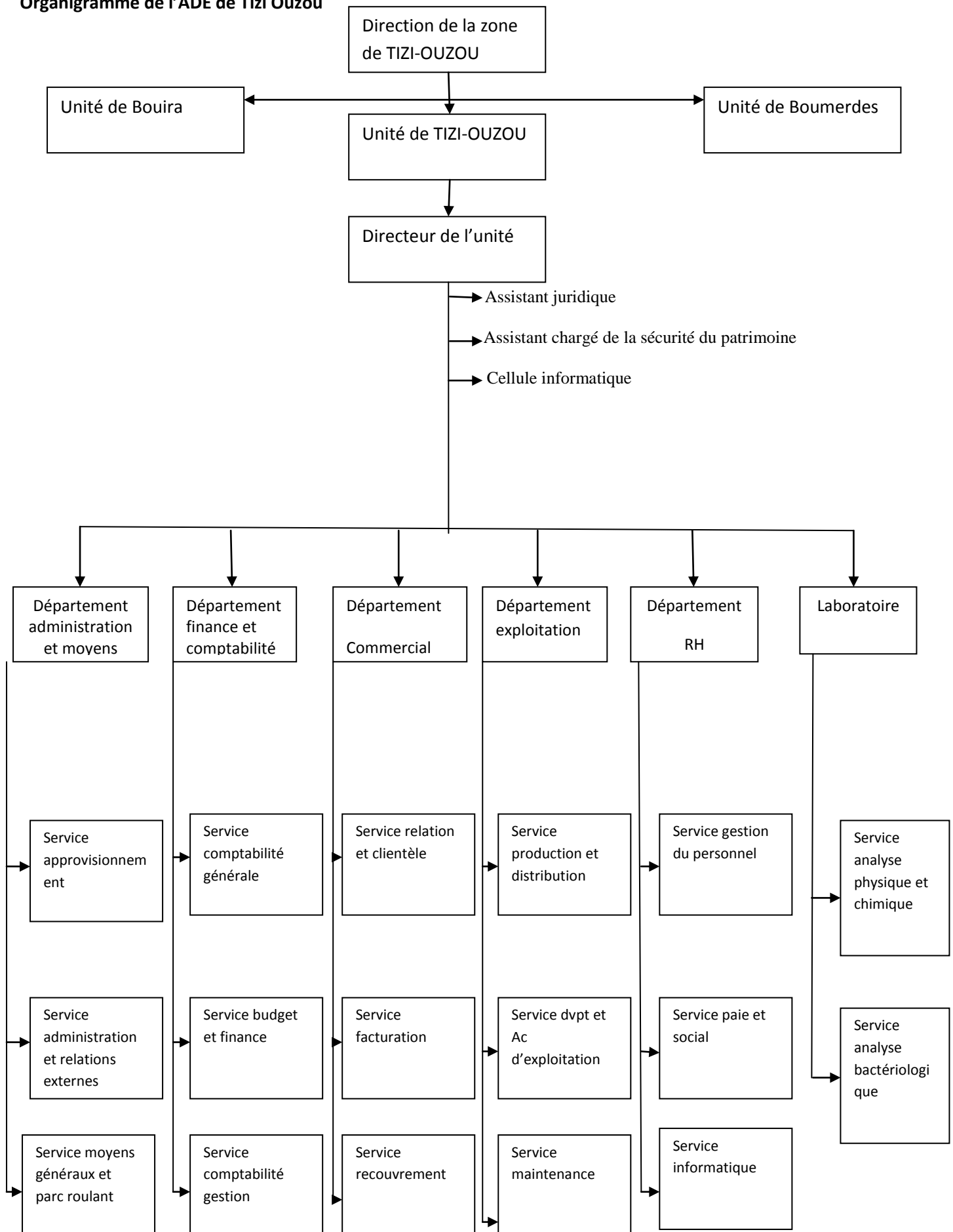
- *Directeur de l'unité* : il est au sommet et veille à son bon fonctionnement en supervisant le tout, il est aidé dans ses tâches par un assistant juridique qui suit les affaires juridiques de l'entreprise, un assistant chargé de la sécurité du patrimoine qui est chargé de la sécurité de l'entreprise et d'une cellule informatique qui est chargée de la programmation et de la maintenance.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

- *Département administration et moyens qui comprend trois services* : service approvisionnement, service administration et relations externes, et service moyens généraux et parc roulant.
- *Département finance et comptabilité* qui comprend le service comptabilité générale, service budget et finance ainsi que le service comptabilité et gestion.
- *Département commercial* qui est composé du service relation clientèle, service facturation et service recouvrement.
- *Département exploitation* qui est composé du service production/distribution, service développement et exploitation et le service maintenance.
- *Le laboratoire* qui comprend deux services, celui de l'analyse physique et technique et celui de l'analyse bactériologique.
- *Département des ressources humaines* qui est organisé en trois services : service gestion du personnel, service formation et service paie et social.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Organigramme de l'ADE de Tizi Ouzou



Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

2- Présentation de secteur de l'eau dans la wilaya de TIZI-OUZOU :

La wilaya de TIZI-OUZOU représente un relief montagneux fortement accidenté et s'étale sur une superficie de 2994 km² avec une population de 1 200 000 habitants. Administrativement, elle est divisée en 67 Communes et 21 Daïrate. Le chef-lieu de la Wilaya de la Ville de Tizi-Ouzou est peuplée d'environ 147 711 habitants, Sur les 67 communes que compte la wilaya de Tizi-Ouzou 51 communes sont classées en moyennes montagne, dont 42 communes en étage inférieure avec des altitudes allant de 400 à 800 mètres, et 09 communes en étage supérieure avec des altitudes allant de 800 à 1200 mètres.

- 3 communes sont classées en haute montagne avec des altitudes dépassant les 1200 mètres.
- Et seules 13 communes sont classées en zone de piémont avec des altitudes inférieures 400 mètres.

La wilaya de TIZI-OUZOU est considérée comme l'une des plus dotée en ressources en eau dans le nord du pays. Ainsi, La wilaya recèle un potentiel important en eau de surface; dont une infime partie qui est seulement mobilisé.

Les principales ressources en eau de surface mobilisées se présentent comme suit¹ :

- **Les Barrages :** Le volume des eaux superficielles de la Wilaya est évalué à un Milliard de m³, dont seulement environ 192 millions de m³ sont déjà mobilisés, grâce aux barrages de Taksebt, Djebba, Draa El Mizan, Zaouia et Tizi Ghennif.
- **Retenues collinaires :** La wilaya de Tizi Ouzou compte 83 retenues collinaires réalisées en majorité durant les années 80, dans le cadre d'un programme de petite et moyenne hydraulique, totalisant ainsi une capacité de 5,59 hm³.
- **Les ressources en eau souterraines :** Les ressources en eau souterraines de la Wilaya de Tizi Ouzou se concentrent essentiellement dans la nappe alluviale de l'oued Sebaou, alimentée par l'infiltration directe à partir des eaux de pluies dont la moyenne est de l'ordre de 1000 mm/an et des crues de l'Oued Sebaou et de ses effluents.

¹ Annuaire statistique 2014, DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET SUIVI BUDGETAIRES DE LA WILAYA DE TIZIOUZOU.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

- **Les forages et les puits :** L'inventaire des forages existants à travers la Wilaya de Tizi Ouzou fait état de 435 forages, dont 209 réellement exploitées. Le volume mobilisé par les forages et les puits de la wilaya est de 27 hm³; destinées à l'AEP, l'AEI et à l'irrigation.
- **Les sources :** La wilaya de Tizi Ouzou, dispose d'un nombre important de sources; situées en majeure partie sur le flanc Nord de Djurdjura, généralement utilisés pour l'alimentation en eau potable des populations montagnardes isolées. On dénombre pour l'ensemble de la Wilaya, 203 sources dont 121 sources importantes d'un débit total estimé à 701,7 l/s, soit plus de 22 millions de m³ par an.

Le tableau suivant montre les potentialités hydrauliques de la wilaya.

Tableau n° 7: Volumes d'eau mobilisés et utilisés à travers la wilaya à fin 2014

UNITE : Hm³/an

DESIGNATION DES PARAMETRES	QUANTITES ANNEE 2014
<u>1/ RESSOURCES TOTALES EN EAU MOBILISEES A TRAVERS LA WILAYA</u>	287,97
1-1- SUPERFICIELLES (BARRAGES - RETENUES COLLINAIRES)	186,41
1-2- SOUTERRAINES (FORAGES - PUIITS)	79
1-3- SOURCES	22,56
<u>2/ VOLUME D'EAU UTILISE A TRAVERS LA WILAYA :</u>	94,61
2-1- L' AEP	74
2-2- L'INDUSTRIE	5,07
2-3- L'IRRIGATION	15,54

Source : direction des Ressources en Eau

Le tableau suivant nous montre le degré de développement du service d'alimentation en eau potable dans la wilaya de Tizi Ouzou, ainsi il nous permet de constater que le taux de raccordement de toutes les communes de la wilaya est satisfaisant (entre 98% et 100%) et le taux de recouvrement moyen de la wilaya est de 98.9%. Quant à la dotation moyenne par jour et par habitant, elle est de 164.41 L/J/habitant.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Tableau n°8 : Alimentation en eau potable pour la wilaya de TIZI-OUZOU a fin 2014 :

COMMUNE	RESERVOIRS ET CHATEAUX D'EAU		NBRE DE PUITES	POPULATION RACCORDEE AU RESEAU D'AEP	VOLUME D'EAU DISTRIBUE PAR JOUR (M ³)	DOTATION MOYENNE L/J/HAB	TAUX DE RACCORDEMENT AU RESEAU AEP (%)
	NBRE	CAPACITE (M ³)					
TIZI OUZOU	56	37 000	0	144 500	40 360	250	99%
TOTAL DAIRA	56	37 000	0	144 500	40 360	250	99%
AIN EL HAMMAM	27	16 930	44	20 462	3 271	150	100%
AKBIL	25	4 675	61	8 850	1 340	150	98%
ABI YUCEF	8	575	26	7 650	1 081	150	98%
AIT YAHIA	32	2 840	160	14 350	1 740	150	98%
TOTAL DAIRA	92	25 020	291	51 312	7 432	150	99%
AZAZGA	14	10 300	134	36 815	10 530	250	100%
FREHA	25	11 600	113	24 962	3 220	160	100%
IFIGHA	18	3 575	103	9 400	1 380	150	99%
ZEKRI	15	2 195	224	3 303	389	130	100%
YAKOURENE	30	4 500	133	12 227	1 338	150	99%
TOTAL DAIRA	102	32 170	707	86 707	16 857	168	100%
AZEFOUN	43	5 380	305	17 101	2 380	180	100%
AGHRIBS	28	4 100	164	12 549	1 226	150	100%
AKERROU	15	1 390	243	4 688	468	150	100%
AIT CHAFAA	16	3 270	219	3 798	379	130	100%
TOTAL DAIRA	102	14 140	931	38 136	4 453	152,5	100%
BENI DOUALA	25	9 375	101	21 200	3 029	160	98%
AIT MAHMOUD	9	2 675	43	7 600	1 082	160	98%
BENI AISSI	10	2 870	89	7 500	1 149	150	98%
BENI Z'MENZER	6	5 800	78	12 100	1 713	150	98%
TOTAL DAIRA	50	20 720	311	48 400	6 973	155	98%
BENI YENNI	12	2 300	10	5 771	838	190	100%
IBOUDRARENE	10	1 100	3	5 300	730	140	98%
YATAFEN	7	800	24	4 000	539	140	99%
TOTAL DAIRA	29	4 200	37	15 071	2 107	156,67	99%
BOGHNI	17	6 200	2	31 451	4 634	160	100%
ASSI YUCEF	6	1 950	2	14 600	848	150	98%
BOUNOUH	13	3 150	2	9 650	776	150	99%
MECHTRAS	7	1 800	1	13 150	1 845	150	99%
TOTAL DAIRA	43	13 100	7	68 851	8 103	152,5	99%
BOUZGUENE	50	7 550	119	24 000	3 417	140	98%
BENI ZEKKI	16	1 070	81	3 390	410	125	99%
ILLOULA OUMALOU	28	2 865	220	12 995	1 573	125	99%
IDJEUR	20	2 200	242	10 250	1 251	125	99%
TOTAL DAIRA	114	13 685	662	50 635	6 651	128,75	98%
DRAA BEN KHEDDA	10	10 400	97	32 900	6 212	220	100%
SIDI NAAMANE	18	8 720	221	11 100	1 489	220	98%
TADMAIT	17	10 270	142	23 200	3 343	220	99%
TIRMITINE	28	6 490	214	19 500	2 756	180	99%

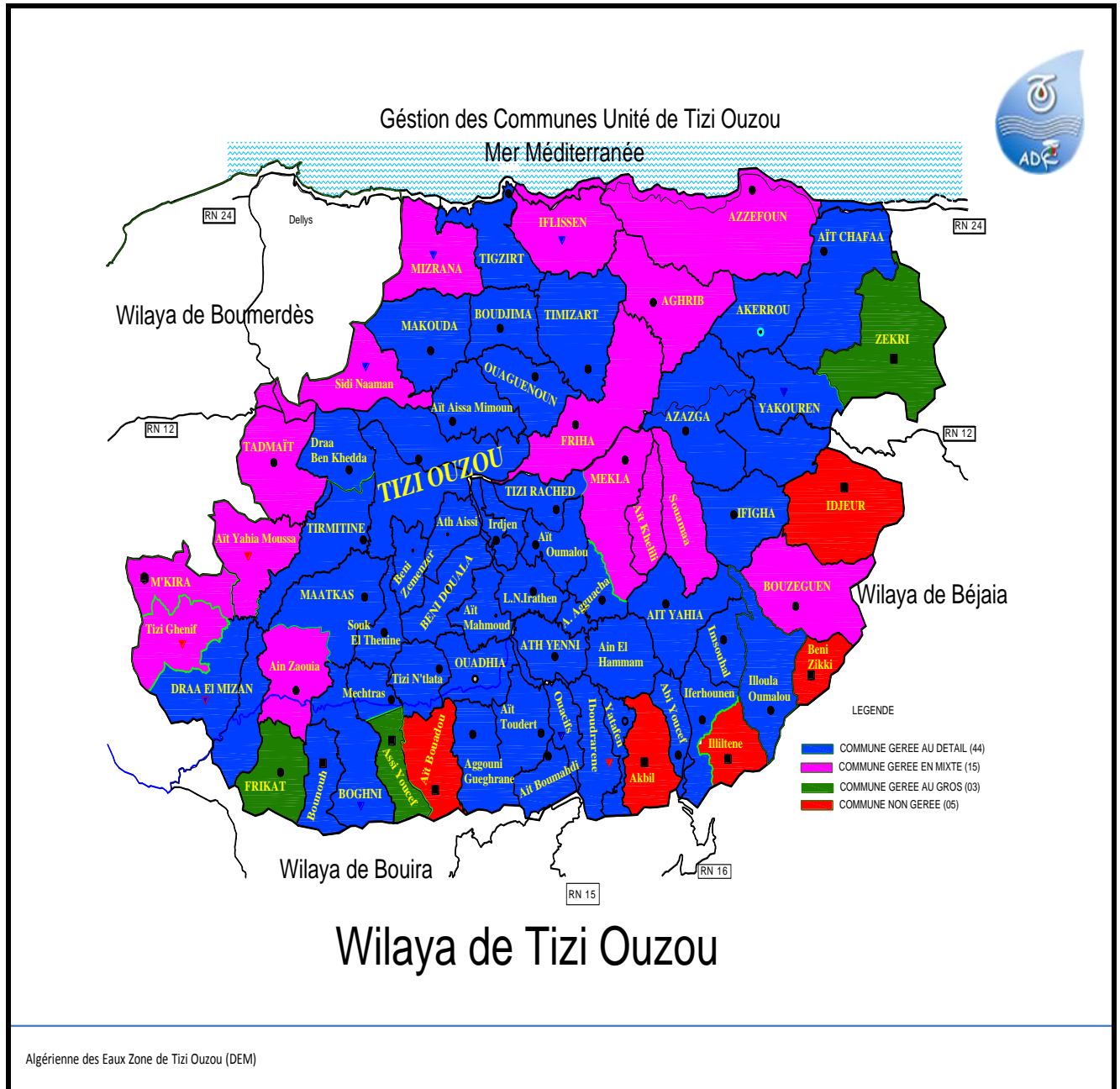
Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

TOTAL DAIRA	73	35 880	674	86 700	13 800	210	99%
DRAA EL MIZAN	14	14 300	65	38 900	5 710	180	99%
AIN ZAOUIA	12	4 450	45	17 300	1 529	160	98%
FRIKAT	5	1 000	50	12 700	611	160	99%
AIT YAHIA MOUSSA	12	4 500	29	20 300	1 825	110	98%
TOTAL DAIRA	43	24 250	189	89 200	9 675	152,5	98%
L. NATH IRATHEN	36	9 810	105	29 500	5 309	180	99%
AIT AGOUACHA	16	1 235	17	4 375	569	180	98%
IRDJENE	16	5 800	83	13 228	1 716	180	100%
TOTAL DAIRA	68	16 845	205	47 103	7 594	180,00	99%
IFERHOUNENE	23	2 150	90	12 200	1 873	150	97%
ILLILTEN	28	2 575	40	9 100	1 374	150	99%
IMSOUHAL	26	4 975	100	6 500	998	160	98%
TOTAL DAIRA	77	9 700	230	27 800	4 245	153,33	98%
MAATKAS	19	4 500	47	32 411	4 847	170	99%
SOUK EL T'NINE	7	1 600	22	14 881	2 221	170	99%
TOTAL DAIRA	26	6 100	69	47 292	7 068	170,00	99%
MAKOUDA	22	10 545	169	23 670	3 065	140	99%
BOUDJIMA	13	4 600	135	15 622	1 412	120	99%
TOTAL DAIRA	35	15 145	304	39 292	4 477	130,00	99%
MEKLA	17	4 600	102	24 200	3 650	150	99%
AIT KHELLILI	14	2 650	99	11 463	1 472	130	98%
SOUAMAA	10	1 130	150	9 900	1 199	120	98%
TOTAL DAIRA	41	8 380	351	45 563	6 321	133,33	98%
OUACIF	17	2 875	4	10 100	1 444	180	97%
AIT BOUMAHDI	13	1 600	16	6 050	884	180	98%
AIT TOUDERT	12	1 750	21	8 420	1 129	160	98%
TOTAL DAIRA	42	6 225	41	24 570	3 457	173,33	98%
OUADHIAS	10	9 650	80	15 650	2 375	200	98%
AIT BOUADOU	7	2 000	107	14 500	2 037	150	98%
TIZI N'TLETA	12	2 300	191	15 300	2 020	150	98%
AGOUNI GUEHRANE	11	2 525	222	9 550	1 362	150	98%
TOTAL DAIRA	40	16 475	600	55 000	7 794	162,5	98%
OUAGUENOUN	20	12 400	130	18 112	2 643	180	98%
AIT AISSA MIMOUN	13	6 150	108	20 650	3 055	180	99%
TIMIZART	18	7 000	191	29 200	4 367	180	99%
TOTAL DAIRA	51	25 550	429	67 962	10 065	180,00	99%
TIGZIRT	16	5 420	100	13 650	1 845	180	99%
IFLISSEN	23	3 470	155	14 397	1 724	180	100%
MIZRANA	22	4 890	175	9 526	1 141	140	100%
TOTAL DAIRA	61	13 780	430	37 573	4 710	166,67	99%
TIZI GHENIF	12	7 300	117	29 700	2 914	165	98%
M'KIRA	7	2 100	132	17 690	1 769	165	99%
TOTAL DAIRA	19	9 400	249	47 390	4 683	165,00	98%
TIZI RACHED	17	3 810	187	17 155	2 240	170	99%

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

AIT OUMALOU	19	2 490	66	8 750	1 324	155	99%
TOTAL DAIRA	36	6 300	253	25 905	3 564	162,50	99%
TOTAL WILAYA	1 200	354 065	6 970	1 144 962	180 389	164,41	98,90%

Source : direction des Ressources en Eau



Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Section 02 : Analyse des déterminants de la performance financière de l'ADE

La performance financière d'une entreprise peut être appréciée en analysant certains indicateurs financiers liés à son activité et à sa structure financière telle que la rentabilité, le chiffre d'affaire, fonds de roulement.

Notre analyse portera d'abord sur la présentation de la situation financière et l'analyse des indicateurs économiques puis nous procéderons à l'analyse des ratios et des équilibres financiers et enfin nous allons porter notre attention sur les soldes intermédiaires de gestion.

1- Présentation de la situation financière à partir des bilans :

Le tableau suivant représente l'évolution de l'actif des bilans durant les quatre années étudiées.

Tableau n°9 : Présentation de l'actif des bilans

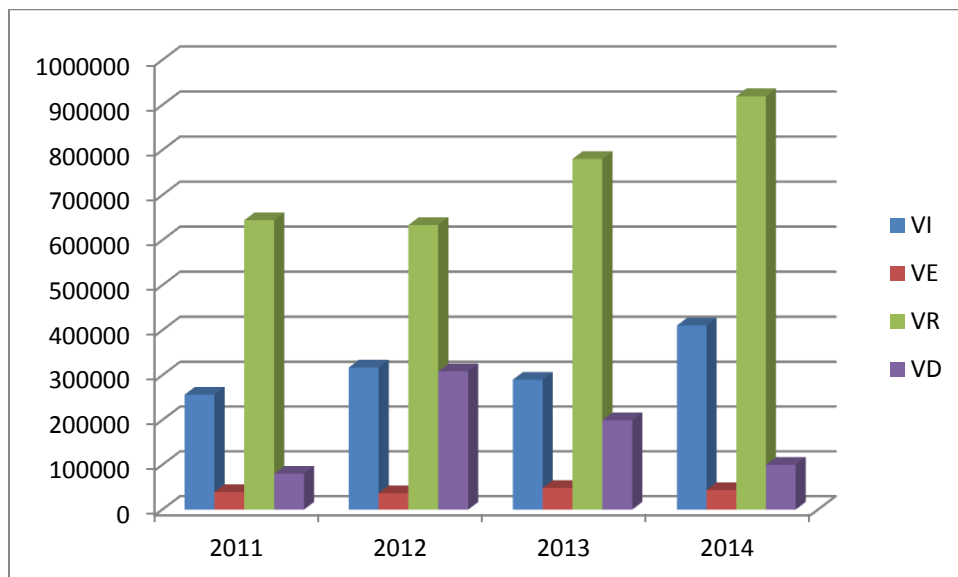
Années	Valeur immobilisée	Valeur d'exploitation	Valeur réalisable	Valeur disponible	Total
2011	256699826.39	39468381.66	644347232.59	79954732.45	1020470173.09
2012	317231774.33	36584846.07	633633717.79	308677839.68	1296128177.87
2013	290223022.27	48599526.44	780410953.78	199684584.28	1318918086.77
2014	410481209.02	43613435.12	919556480.70	100226980.26	1473878105.10

Source : élaborer par nous même à partir des bilans de l'ADE

Unité : DA

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Graphe n°1 : Evolution des emplois en millions de DA



Source : Elaborer à partir des données de l'ADE de Tizi ousou .

Le tableau ci-dessous nous permet de voir l'évolution du passif des bilans au cours des quatre années étudiées

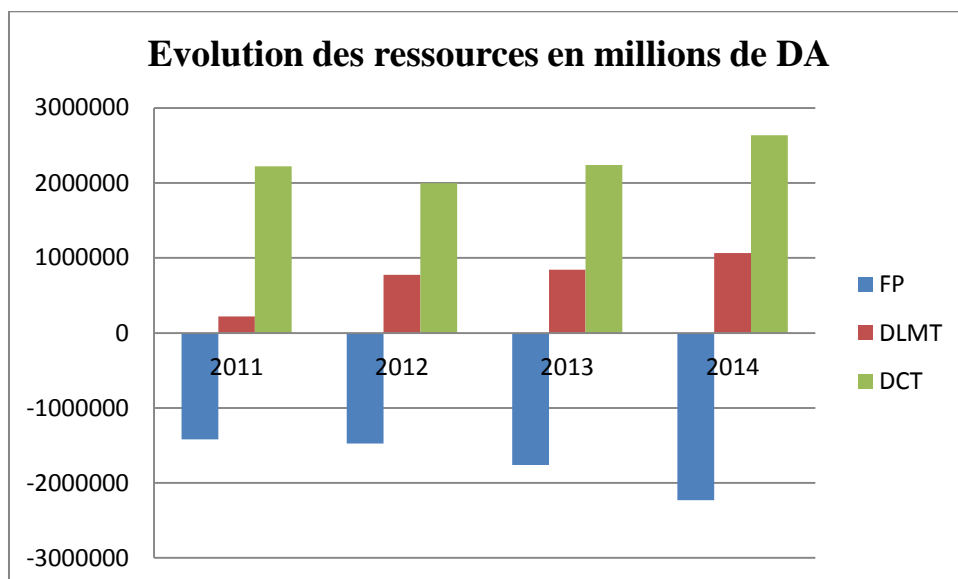
Tableau n°10 : Présentation du passif des bilans

Années	Fonds propres	DLMT	DCT	Total
2011	-1419715414.25	219948657.24	2220236930.10	1020470173.09
2012	-1474589624.24	774820442.97	1995897359.14	1296128177.87
2013	-1762321269.46	842712779.15	2238526577.08	1318918086.77
2014	-2230209694.32	1066500826.42	2637586973.00	1473878105.10

Source : Elaboré par nous même à partir des bilans de l'ADE

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Graphique n°2 : Evolution des ressources



Source : Elaborer à partir des données de l'ADE de Tizi ousou

- **Les fonds propres :** Dans une entreprise, les capitaux propres sont constitués par le capital social de départ, les réserves et le résultat de l'exercice. Les fonds propres de l'ADE sont négatifs sur toute la période étudiée, ce qui signifie que la valeur de la dette dépasse celle du patrimoine de l'entreprise.
- **Les dettes :** dans la rubrique DLMT sont incluses principalement les dettes d'investissement et les dettes inter unité, ainsi en 2014 les DLMT représente 72.3% du total des ressources.
- **Les valeurs immobilisées :** sont constituées principalement de bâtiment et d'immobilisations corporelles, les VI ont connu un accroissement de 62.5% entre 2011 et 2014 année où elle représente 27.8% du total emploi alors que selon les normes les admises les VI d'une entreprise industrielle doivent dépasser les 50%. Ce qui n'est pas le cas de l'ADE.
- **Les valeurs d'exploitation :** les valeurs d'exploitation sont constituées principalement des stocks et encours durant toute la période les VE sont supérieures aux VI.
- **Les valeurs réalisables :** elles sont constituées principalement des créances clients, elles ont connu une baisse en 2012, toute fois leur valeur reste importante (48.8%) dans les emplois.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

- **Les valeurs disponibles** : durant toute la période étudiée, les valeurs disponibles représente respectivement 7%, 23.8%, 15% et 6% du total des emplois pour les années 2011,2012,2013 et 2014 alors qu'elles ne doivent pas dépasser les 5%.

2- Analyse des ratios et des équilibres financiers :

- **Evolution du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée :**

- *Le chiffre d'affaires*, représente le montant des affaires (hors taxes) réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes. Il témoigne du volume d'affaires généré par l'activité courante de l'entreprise et permet ainsi d'en apprécier la dimension.
- *La valeur ajoutée*, ou VA, est une notion économique qui permet de mesurer la valeur de la production réalisée au sein d'une entreprise. Formulé autrement, la valeur ajoutée sert à désigner le supplément de valeur qu'une entreprise, grâce à son activité, est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un tiers. La valeur ajoutée se présente donc comme un indicateur économique de la création de richesse d'une entreprise

Tableau n° 11 : Evolution de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaire.

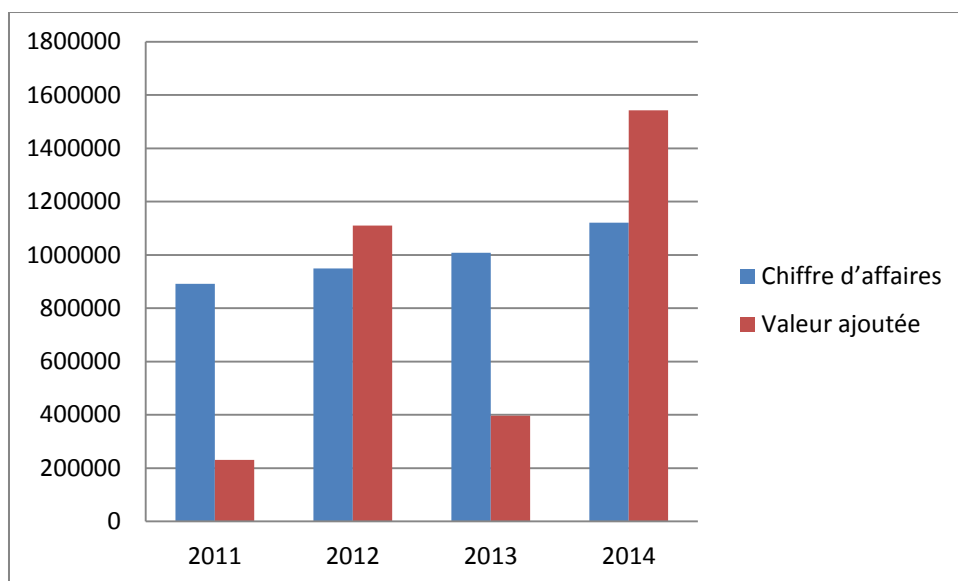
Années	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires	891878896.46	948911897.02	1007835140.22	1120796789.56
Valeur ajoutée	230776885.77	1110140379.93	396560501.05	1543003212.52

Source : TCR, ADE de Tizi-Ouzou.

Unité : DA

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Graph 3 : Evolution du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée (10³ DA)



Source : Elaborer à partir des données de l'ADE de Tizi ouzou.

Le tableau ci-dessus fait apparaître une progression du chiffre d'affaires durant la période étudiée, ainsi il a connu une augmentation de 25.66% entre 2011 et 2014 année où le chiffre d'affaires a atteint 1120796789.56 dinars. Cette augmentation est dû à :

- L'augmentation du nombre d'abonnés dans toute la wilaya, il est passé de 217537 abonnés en 2012 à 239480 en 2014.
- L'augmentation du niveau de production, il est passé de 92540000 m³ en 2012 à 102727000 m³ en 2014.
- Intégration de nouvelles communes telle que la commune d'Akbil.
- L'augmentation du volume d'eau facturé, il est passé de 36500000 m³ en 2012 à 40700000 m³ en 2014.

Le tableau permet aussi de constater que l'évolution de la valeur ajoutée a connu une augmentation en 2012 de 380% par rapport à 2011 et cela est dû notamment aux subventions d'exploitation dont a bénéficié l'entreprise, puis elle a connu une baisse en 2013 et une nouvelle hausse en 2014 grâce à l'augmentation du niveau de production et de la présence de produit finis et en cours.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Le tableau suivant représente l'évolution du volume d'eau produite et distribuée par l'ADE dans la wilaya de Tizi ousou, ainsi que la dotation journalière en eau par habitant.

Tableau n°12 : Evolution de la production et distribution du volume d'eau par année.

années	Production (10 ³ M ³)	Distribution (10 ³ M ³)	Dotation l/j/h
2012	92 540	83 839	209
2013	97 399	88 179	220
2014	102 727	93 024	229

Source : ADE de Tizi-OUzou.

Le tableau ci-dessus nous permet de constater une augmentation de la production et de la distribution d'eau de 11% entre 2012 et 2014. Quant à la dotation journalière par habitant, elle est passée de 209 l/j/h en 2012 à 229 l/j/h en 2014.

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution du volume facturé et du nombre d'abonnés par année. Il apparaît une augmentation du nombre d'abonnés de 21943 entre 2012 et 2014 soit 10%. Quant au volume facturé, il a connu une hausse de 11.5% entre 2012 et 2014.

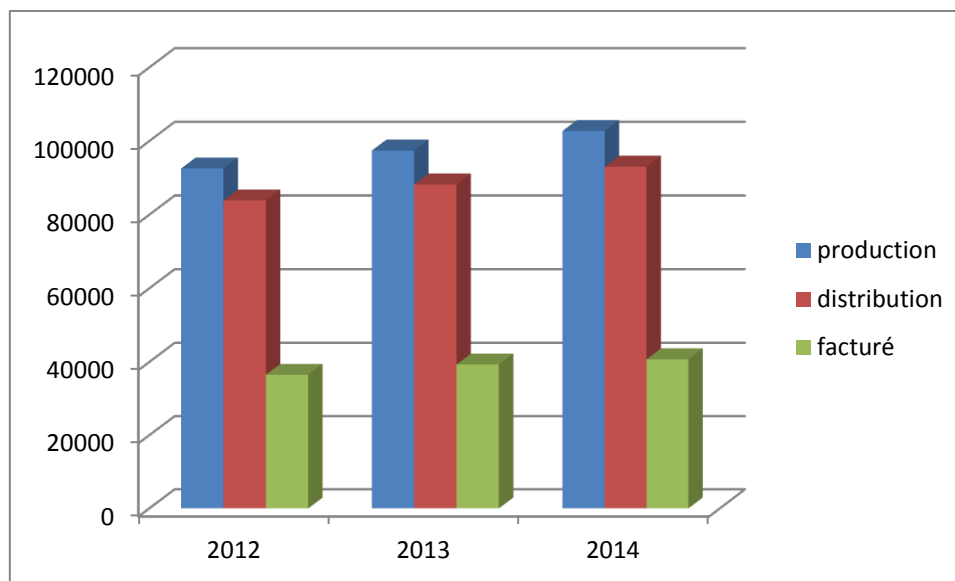
Tableau n°13: Evolution du volume facturé et nombre d'abonnés par année

Années	Nombre d'abonnés			Volume facturé (10 ³ M ³)		
	au réel	au forfait	Total	au réel	au forfait	total
2012	200 634	16 903	217 537	33 200	3 300	36 500
2013	210 250	18 621	228 871	35 100	4 200	39 300
2014	220 099	19 381	239 480	37 300	3 400	40 700

Source : ADE de Tizi-Ozou.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Graphe n°4 : Volume d'eau potable produite distribuée et facturée ($10^3 M^3$)



Source : Elaborer à partir des données de l'ADE de Tizi ouzou.

Le graphe ci-dessus nous montre un écart important entre le volume d'eau produite, distribuée et facturée, ainsi près de 60% de l'eau produite n'est pas facturée ce qui engendre des pertes énormes pour l'entreprises.

- **Analyse par les ratios :**

L'analyse par la méthode des ratios peut être utile pour mieux apprécier la situation économique et financière de l'entreprise. Un ratio est un rapport entre deux paramètres exprimés sous forme de pourcentage ou de quotient.

Les ratios financiers sont regroupés en deux grandes catégories :

- les ratios permettant d'analyser l'équilibre financier de l'entreprise,
- et les ratios servant à analyser sa rentabilité.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Tableau n° 14: Calcul des ratios financiers

Ratio de financement permanent	2011	2012	2013	2014	Normes
capitaux permanents (1)	-1199766757.05	-699769181.27	-919608490.31	-1163708867.9	
Actif immobilisé (2)	256699826.39	317231774.33	290223022.27	410481209.02	
Ratio (1)/(2)	-4.67	-2.20	-3.16	-2.83	1
Ratio de financement propre	2011	2012	2013	2014	Norme
Capitaux propres (1)	-1419715414.25	-1474589624.24	-1762321269.46	2230209694.32	
Actif immobilisé (2)	256699826.39	317231774.33	290223022.27	410481209.02	
Ratio (1)/(2)	-5.53	-4.64	-6.07	-5.43	1

Source : calculer par nous même à partir des états financiers de l'ADE de Tizi-Ouzou.

Unité : DA

Interprétation du tableau :

Le tableau ci-dessus nous montre que les ratios de financement permanent et de financement propre sont nettement inférieurs à la norme qui est de 1. Ainsi les deux ratios sont négatifs sur toute la période étudiée, cela signifie que les fonds propres et même les fonds permanents de l'ADE ne couvrent pas les immobilisations de l'entreprise.

- Ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale équivaut au rapport de l'actif circulant au passif à court terme (dettes à court terme).

Ratio de liquidité générale	2011	2012	2013	2014	Norme
actif circulant	763770346.70	978896403.54	1028695064.50	1063396896.08	
dettes à court terme	2220236930.10	1995897359.14	2238526577.08	2637586973.00	
Ratio	0.34	0.49	0.45	0.40	1

Source : calculer par nous même à partie des états financiers del'ADE de Tizi-Ouzo.

Unité : DA

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Interprétation :

Le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 ce qui signifie que l'ADE de Tizi-Ouzou ne dispose pas d'une liquidité suffisante pour faire face à ses échéances à court terme, parce que les ressources dégagées de ses opérations courantes sont insuffisantes.

- **Analyse des équilibres financiers :**
 - **Calcul du fond de roulement (FR):**

Le fonds de roulement représente l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nettes. C'est un indicateur qui permet d'identifier les risques de financement à long terme d'une entreprise

Tableau n°14 : évolution du fonds de roulement

Années	2011	2012	2013	2014
Capitaux permanents	-1199766757.05	-699769181.27	-919608490.31	-1163708867.9
Actif immobilisé	256699826.39	317231774.33	290223022.27	410481209.02
Fonds de roulement	-1456466583.44	-1017000955.6	-1209831512.58	-1574190076.92

Source : calculé par nous même à partir des bilans de l'ADE.

Unité : DA

Interprétation du tableau :

Le tableau indique clairement que le fonds de roulement de l'entreprise est négatif sur toute la période étudiée, c'est-à-dire que les capitaux permanents n'ont pas pu couvrir la totalité des immobilisations et dégager un surplus, ce qui montre que l'ADE n'arrive pas à financer la totalité de ses immobilisations avec ses capitaux permanents donc l'entreprise a recours aux dettes à court terme pour financer son actif et cela engendre un déséquilibre financier à long terme. Le fond de roulement négatif est un indice défavorable pour la solvabilité de l'entreprise et traduit une mauvaise situation financière.

- **Calcul du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie :**

Le **BFR** représente la part des besoins en financement non couvert par les ressources provenant de cette même exploitation. Il est calculé comme suit : **BFR= VE+VR-DCT.**

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Tableau n° 15 : Evolution du besoin en fonds de roulement

Années	2011	2012	2013	2014
Valeur d'exploitation	39468381.66	36584846.07	48599526.44	43613435.12
Valeur réalisable	644347232.59	633633717.79	780410953.78	919556480.70
dette à court terme	2220236930.10	1995897359.14	2238526577.08	2637586973.00
Besoin en fonds de roulement	-1536421315.85	-1325678795.28	-1409516096.86	-1674417057.18
Trésorerie (FR-BFR)	79954732.41	308677839.68	199684584.86	100226980.26

Source : calculer par nous même à partir des états financiers de l'ADE de Tizi-Ouzou.

Unité : DA

Interprétation :

Le tableau ci-dessus nous permet de constater l'évolution du besoin en fonds de roulement qui est négatif sur toute la période étudiée et cela à cause de l'importance des dettes à court terme de l'entreprise.

Quant à la trésorerie, elle est positive cela signifie que l'entreprise est en équilibre financier immédiat et dispose d'une capacité de financement c'est-à-dire que les disponibilités sont supérieurs aux dettes financières.

- **Analyse de la rentabilité de l'entreprise:**

Ratio de rentabilité financière : résultat net / capitaux propres, il est appelé aussi « Return On Equity : ROE ».

Rentabilité économique = bénéfice net / actif total.

Tableau n°15 : ratios de rentabilité

Années	2011	2012	2013	2014
résultat net	-540668776.49	-290485786.43	-146894599.73	-389806249.89
Capitaux propres	-1419715414.25	-1474589624.24	-1762321269.46	-2230209694.32
Ratio de rentabilité financière	0.38	0.19	0.08	0.17
Bénéfice net	-540668776.49	-290485786.43	-146894599.73	-389806249.89
Actif total	1020470173.09	1296128177.87	1318918086.77	1473878105.10
Ratio de rentabilité économique	-0.53	-0.22	-0.11	-0.26

Source : calculé par nous même à partir des états financiers de l'ADE de Tizi-Ouzou.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Interprétation :

La rentabilité financière de l'ADE n'est pas satisfaisante car le ratio ne dépasse pas les 5% et le résultat net est négatif, il a connu une forte baisse au cours de l'année 2013.

Quant au ratio de rentabilité économique il est négatif sur toute la période donc l'entreprise n'est pas rentable économiquement ceci est dû aux résultats négatifs enregistrés.

Quant au ratio de rentabilité économique il est négatif sur toute la période étudiée ce qui montre que l'entreprise n'est pas rentable économiquement vu que le résultat net est négatif.

- **Ratio de l'autonomie financière** : il est égal aux capitaux propres sur le total des dettes. Il évalue le degré d'autonomie financière de l'entreprise. Le ratio d'autonomie financière donne une indication sur le niveau d'endettement de l'entreprise.

Tableau n°17 : évolution du ratio de l'autonomie financière

Années	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	-1419715414.25	-1474589624.24	-1762321269.46	-2230209694.32
Total des dettes	2440185587.34	2770717802.11	3081239356.23	3704087799.42
Ratio d'autonomie financière	-0.58	-0.53	-0.57	-0.6

Source : calculé par nous même à partir des états financiers de l'ADE de Tizi-Ouzou.

Unité : DA

Interprétation : le tableau ci-dessus nous montre que le ratio de l'autonomie financière est négatif sur les trois années d'étude parce que les capitaux propres sont négatifs, cette situation s'explique par l'importance du passif circulant de l'entreprise. Ainsi pour qu'une entreprise soit considérée comme autonome financièrement ce ratio doit être supérieur à 1.

- **Calcul du cash-flow ou capacité d'autofinancement** : le cash-flow est un indicateur intéressant pour apprécier la capacité financière d'une l'entreprise, il est égal à la somme du résultat net de l'exercice et des dotations aux amortissements et aux provisions.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Tableau n°18 : évolution du cash flow

Années	2011	2012	2013	2014
Résultat net	-540668776.49	-290485786.43	-146894599.73	-389806249.89
Dotation aux amortissements et aux provisions	-113708724.88	-579477940.78	-197691920.13	-1498483969.28
Cash-flow	-654377501.37	-869963727.21	-344586519.86	-1888290219.17

Source : calculé par nous même à partir des états financiers de l'ADE de Tizi-Ouzou.

Unité : DA

Interprétation : Les résultats donnés par ce tableau montrent que l'ADE n'est pas en mesure de s'autofinancer du fait que le cash flow est négatif sur toute la période étudiée.

- **La capacité d'endettement :** mesurée par le ratio suivant DLMT/fonds propres, elle mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses crédits à moyen et à long terme par ses fonds propres. Ce ratio renseigne sur la crédibilité de l'entreprise envers les institutions financières et sa capacité d'avoir de nouveaux crédits. Ce ratio doit être inférieur à 1.

Tableau n°19 : évolution du ratio d'endettement

Années	2011	2012	2013	2014
DLMT	219948657.24	774820442.97	842712779.15	1066500826.42
capitaux propres	-1419715414.25	-1474589624.24	-1762321269.46	2230209694.32
Ratio d'endettement	-0.15	-0.52	-0.47	-0.47

Source : calculé par nous même à partir des bilans de l'ADE

Interprétation : ce tableau nous permet de constater que le ratio d'endettement est négatif tout au long de la période étudiée ce qui ne répond pas à la norme. Le montant des dettes à moyen et à long terme sont supérieur aux capitaux propres.

- **Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

Le SIG est un élément intermédiaire du compte de résultat utilisé pour évaluer les performances d'une entreprise de façon plus précise et pour pouvoir comparer l'évolution de l'entreprise avec les années antérieures.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Tableau n°20 : les soldes intermédiaires de gestion

Libellé	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires	891 878 896.46	948 911 897.02	1 007 835 140.22	1 120 796 789.56
Production de l'exercice	891 878 896.46	1 743 299 413.03	1 007 835 140.22	2 256 414 427.93
Consommation de l'exercice	-661 102 010.69	-663 159 033.10	-611 274 639.17	-713 411 215.42
Valeur ajoutée d'exploitation	230 776 885.77	1 110 140 379.93	396 560 501.05	1 543 003 212.51
Excédent brut d'exploitation	-547 887 426.27	195 107 306.84	-501 709 379.45	566 169 967.51
Résultat opérationnel	-529 597 399.35	-359 712 467.28	-615 196 847.98	-904 707 776.46
Résultat financier	/	-175 284.10	/	/
Résultat ordinaire avant impôts	-529 597 399.35	-359 887 751.38	-615 196 847.98	-904 707 776.46
Résultat net des activités ordinaires	-546 969 113.30	-290 485 786.43	-626 607 462.33	-844 802 849.98
Résultat extraordinaire	/	/	/	/
Résultat net de l'exercice	-546 969 113.30	-290 485 786.43	-146 894 599.73	-389 806 249.49

Source : TCR de l'ADE de Tizi-ouzou.

Unité : DA

Interprétation : l'analyse du tableau ci-dessus nous permet de constater la mauvaise situation financière et comptable de l'ADE de Tizi-Ouzou.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une augmentation continue durant les quatre années étudiées, ainsi il a augmenté de 228 917 893 DA entre 2011 et 2014 soit 25.66%, cette croissance est notamment dû à l'augmentation du nombre de clients et du niveau de production de l'entreprise.

Le résultat net de l'exercice est négatif et ce résultat déficitaire est principalement dû :

- Au prix administré de l'eau, ainsi le prix de vente de l'eau est inférieur à son coût de production et ce prix n'a pas connu d'augmentation depuis plusieurs années.
- L'absence d'un véritable fichier clients, une première approche avec le fichier de SONEGAS fait ressortir un différentiel de plus de 100 000 ménages qui ne sont pas dotés de compteurs, l'estimation rapide de ce manque fait ressortir que plus du tiers

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

(1/3) de la population de la wilaya de Tizi-Ouzou est desservie gratuitement et sans aucune économie, ce qui aggrave énormément la situation de l'entreprise en matière de moyens financiers.

- Toutes les installations de l'entreprise tournent 24h/24 avec une facture d'énergie avoisinant 50 millions de DA par mois, ce qui représente 18% de la consommation d'énergie de l'ADE à l'échelle nationale, et ce malgré les efforts d'optimisation, les frais d'exploitation demeurent très élevés, ainsi le prix du kilowatt d'électricité est supérieur au prix du mètre cube de l'eau.
- S'ajoute à cela le manque de moyens matériels et humains qui compromet la couverture de la distribution et le bon fonctionnement de l'unité, ce qui génère un déficit structurel de l'ordre de six cent quarante millions de dinars (640 000 000 DA).

Il paraît clairement dans le tableau précédent que l'entreprise souffre de difficultés dues notamment au manque de ressources financières, au prix de l'eau qui malgré une augmentation en 2005 reste insuffisant pour améliorer la situation financière de l'entreprise qui de plus en plus devient inconfortable.

Pour remédier à la mauvaise situation financière de l'ADE un plan de redressement opérationnel s'impose à l'entreprise par :

- La reprise au détail de toutes les communes gérées « vente au gros » et les communes gérées en « mixte ».
- Généralisation de la pose de compteurs micro et macro comptage.
- Normalisation de tous les branchements.
- Faire de chaque Daïra un centre de distribution (rapprochement de l'abonné) et réhabilitation des centres déjà existants.
- Dotation de tous les centres de moyens humains et matériels pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Sensibilisation des citoyens et clients à l'économie de l'eau.
- L'intensification des brigades anti-fraude.
- Le recouvrement de la créance en sensibilisant les autorités locales.

Ce plan de redressement nécessite un plan de financement estimé à plus de 1 milliard de dinars (1074206704.00 DA) pour l'année 2015 et permettra à l'unité de dégager des excédents à même de faire prospérer l'ADE et le service public.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Section 03 : Les déterminants des performances sociale et environnementale de l'ADE

1- Essai d'analyse de la performance sociale :

- **Définition de la performance sociale d'une entreprise :**

La performance sociale peut être définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation.

Une entreprise peut dégager une performance sociale en valorisant trois domaines d'interventions :

- Valorisation du capital organisationnel : qualité de la gouvernance
- Valorisation du capital humain : formation, parité, amélioration des conditions de travail.
- Valorisation des relations au travail : qualité de vie au travail, prévention des risques psychosociaux, etc.

- **Analyse de la performance sociale de l'ADE :**

Le tableau suivant regroupe les données relatives à l'évolution de la structure des ressources humaines de l'ADE par catégorie socioprofessionnelle. Il paraît que l'évolution de l'effectif global n'a pas été très importante, ainsi il a connu une évolution de 1.59% en 2013 et de 3.16% en 2014, ce qui montre que l'ADE ne pratique pas une politique de recrutement active.

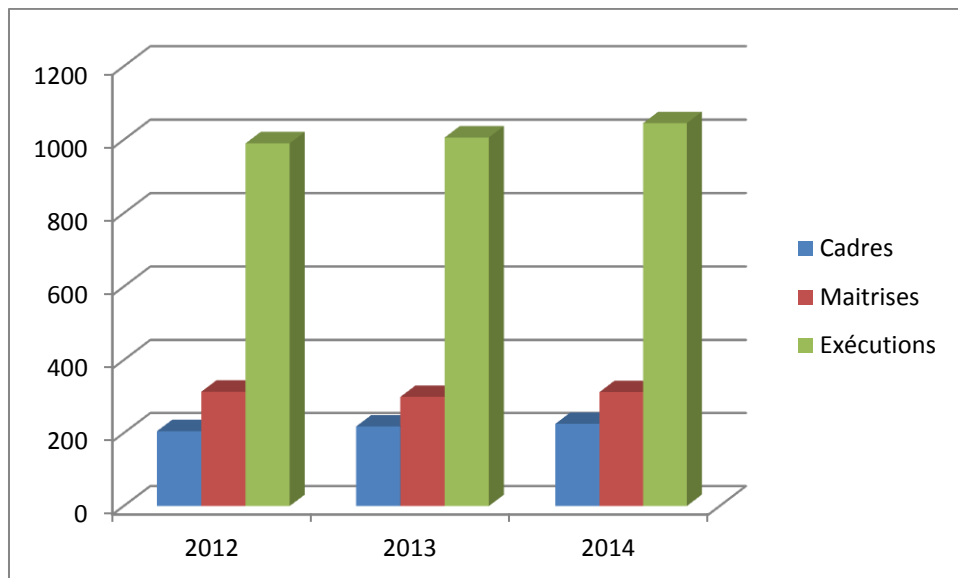
Tableau n°21 : Evolution de l'effectif globale de l'ADE par catégorie socioprofessionnelle

Années	2012	2013	2014
Cadres	205	218	225
Maitrises	313	299	312
Exécutions	990	1006	1045
Effectif global	1508	1532	1582
Evolution de l'effectif global	/	1.59%	3.16%

Source : ADE de Tizi-Ouzou.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Graphique n°5 : Evolution de l'effectif de l'ADE par catégorie socioprofessionnelle



Source : Elaborer à partir du tableau précédent

Le graphe nous montre que la structure des effectifs n'a pas changé durant la période étudiée, ainsi les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution représentent respectivement 15%, 20% et 65% de l'effectif global de l'entreprise.

✓ **Formation et perfectionnement :**

L'Algérienne des Eaux compte trois établissements ayant vocation à dispenser des formations : le premier est à Constantine, le second à Oran et le troisième à Tizi-Ouzou. Ces centres ont une dénomination commune : ce sont trois centres de formation aux métiers de l'Eau. Les enseignements qu'ils dispensent sont cependant différemment orientés.

Le Centre de Formation aux Métiers de l'Eau de Tizi-Ouzou assure des formations de mise à niveau, de qualification et de perfectionnement des personnels techniques de l'Algérienne des Eaux, mais aussi des autres établissements intervenant dans le domaine de la gestion de l'eau potable.

Une centaine de formations, le plus souvent de courte durée mais d'autant plus intenses dans leur déroulement, sont ainsi programmées chaque année. Ces formations vont des techniques de gestion d'un secrétariat à l'initiation ou à la maîtrise des logiciels nécessaires à une gestion performante. Elles vont aussi des questions relatives aux diagnostics financiers, auxquelles elles doivent initier le stagiaire, à celles de la fiscalité et de la trésorerie, autant qu'à celles de la maintenance assistée par ordinateur. Elles concernent également le savoir-faire nécessaire à

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

une gestion optimale des réclamations reçues de la part du client. Enfin, dans le domaine de l'exploitation et de la maintenance des équipements, où la technicité prévaut largement, ces formations concernent tout aussi bien le traitement des eaux de surface, le choix et l'installation d'un groupe de pompage, Mais aussi les techniques de protection contre la corrosion des conduites en acier et la maintenance préventive des équipements ; la gestion d'un laboratoire d'analyse de l'eau destinée à la consommation. Enfin, la formation des agents y est prise en charge pour un ensemble de profils et de savoir-faire professionnels : on y forme à un large éventail de profession allant de celle de formateur à celle de releveur.

Le tableau ci-dessous nous montre la fréquence des formations dispensées au cours de la période étudiée, on remarque ainsi une baisse importante (-15.6%) du nombre de formations au cours de l'année 2013 et cela est dû notamment à la baisse des frais de personnel par rapport à l'année 2012. Cependant une faible (+5%) augmentation du nombre d'agents ayant eu une formation est enregistrée au cours de l'année 2014 grâce à la hausse des dépenses liées aux personnels.

Tableau n° 22: Evolution du nombre de formations par catégorie socioprofessionnelle

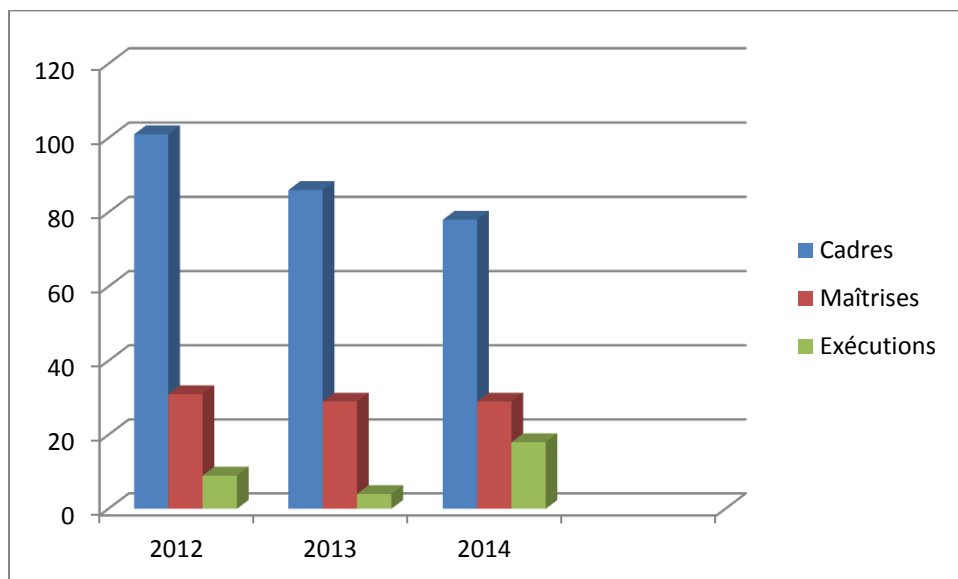
Années	2012	2013	2014
Cadres	101	86	78
Maîtrises	31	29	29
Exécutions	09	04	18
Total des formations	141	119	125
Coûts total des formations	4020790.33 DA	3982000.00DA	5080000.00 DA

Source : ADE de Tizi-Ouzou.

Le graphique suivant nous montre que les cadres de l'ADE accaparent le plus grand nombre de formations, ainsi les cadres bénéficient respectivement de 71.63%, 72.26% et 62.4% du nombre total des formations au cours des années 2012 ;2013 et 2014. Alors que les agents de maîtrise et d'exécution se partagent le reste.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Graphen°6 : Evolution du nombre de formations dispensées par catégorie socioprofessionnelle



Source : Elaborer à partir du tableau précédent

les données du graphe et du tableau ci-dessus nous conduisent à évoquer que la fonction de formation et de perfectionnement s'avère prise en charge de manière très peu dynamique par l'ADE de Tizi-Ouzou , ainsi en 2014 seule 7.9% de l'effectif global on pu profiter de formation de courte durée contre 9.3% en 2012.

✓ **Préoccupations et niveau de satisfaction des employés :**

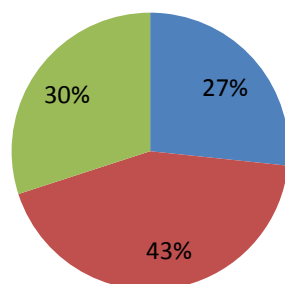
Nous allons évaluer le niveau de satisfaction des employés à partir de 07 critères. Les données ont été recueillies suite à un questionnaire réalisé avec un échantillon de 30 employés (20 hommes et 10 femmes) représentatif de l'ADE de Tizi ouzou .

Notre questionnaire comporte 12 questions qui s'articulent autour des conditions générales des employés au sein de l'entreprise. Ainsi sur les 30 employés 08 sont des cadres, 13 sont des agents de maîtrise et 09 sont des agents d'exécution.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Figure n°2: Catégories d'employés enquêtés

■ cadres ■ maîtrise ■ execution



Source : exploitation des données de l'enquête

Concernant les caractéristiques des employés enquêtés plus de la moitié sont âgés de plus de 35 ans et seulement 27% d'entre eux disposent d'une formation universitaire.

Le tableau suivant représente le taux de satisfaction des employés sur la base des sept critères choisis lors de notre enquête.

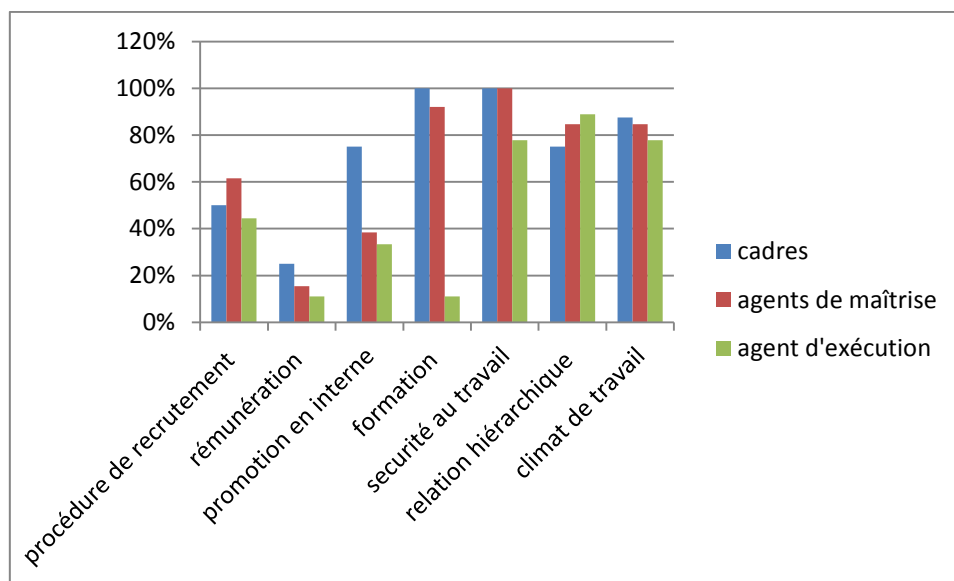
Tableau n°23 : Taux de satisfaction des employés de l'ADE

Préoccupations	Niveau de satisfaction		
	Cadres	Agents de maîtrise	Agents d'exécution
Procédure de recrutement	50%	61.5%	44.40%
Rémunération	25%	13.38%	11.10%
Promotion en interne	75%	38.4%	33.33%
Formation	100%	92%	11.11%
Sécurité au travail	100%	100%	77.77%
Relation hiérarchique	75%	84.6%	88.88%
Climat de travail	87.5%	84.6%	77.77%

Source : exploitation des données de l'enquête

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Graphes n° 7 : Taux de satisfaction des employés de l'ADE



Source : Exploitation des données de l'enquête

Le graphe ci-dessus nous permet de voir que pour les sept critères retenus les cadres sont globalement plus satisfaits de leur situation dans l'entreprise que les deux autres catégories, ainsi ils ont le plus haut niveau de satisfaction dans cinq critères sur les sept étudiés.

2- Essai d'analyse de la performance environnementale :

- **Définition de la performance environnementale**

L'intégration des préoccupations environnementales dans la gestion des entreprises se traduit par l'introduction de systèmes de management environnemental (SME).

Le SME est un outil de gestion qui permet à l'entreprise de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement. Les normes ISO 14001 et ISO 14004 définissent les spécifications et lignes directrices pour l'utilisation et la mise en œuvre du SME.

La notion de performance environnementale est une notion complexe, floue et difficile à définir, mais dans le domaine du management environnemental elle se définit comme « les résultats mesurables du système de management environnementale (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux »². La performance est donc

² Norme ISO 14031, 1999.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

contingente à chaque entreprise puisqu'elle dépend de la politique environnementale qui est par définition unique. En effet, cette politique tient compte de la mission, des valeurs, des conditions locales et régionales propres à chaque entreprise ainsi que des exigences de ses parties prenantes³.

Pour Henri et Giasson (2006), la performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes (Tableau ci dessous) qui ferait émerger quatre dimensions⁴ :

- L'amélioration des produits et processus ;
- Les relations avec les parties prenantes ;
- La conformité réglementaire et les impacts financiers ;
- Les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise.

Tableau n°24: Matrice de la performance environnementale

Axes	Interne	Externe
Processus	Amélioration des produits et résultats	Relation avec les parties prenantes
Résultat	Conformité réglementaire et impacts financiers	Impacts environnementaux et image de l'entreprise

Source : HENRI et GIASSON, 2006

La performance environnementale tout comme la performance en générale n'existe que si elle peut être mesurée. Ainsi plusieurs outils de mesure de la performance environnementale existent :

- *L'écobilan* : c'est un outil d'aide à la décision qui prend en compte l'efficacité environnementale des projets, produits ou activités, leurs coûts et les contraintes qu'ils impliquent sur le plan économique. Il permet d'évaluer l'impact environnemental d'un projet ou d'un produit tout au long de son cycle de vie.
- *Les comptes verts* : les comptes verts sont des comptes spécialisés permettant d'inclure les informations environnementales dans la comptabilité financière classique.

³ DOHOU-RENAUD, « les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux », Institut d'Administration des Entreprises

⁴ Idem

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

- *L'évaluation des coûts externes environnementaux* : l'évaluation des externalités environnementales est nécessaire afin de pouvoir les internaliser, c'est-à-dire attribuer un coût équivalent à leur impact environnementale, c'est évaluer en termes monétaires les effets de l'activité de l'entreprise sur son environnement.
- *Le tableau de bord vert (TVB)* : la norme ISO 14031 préconise l'utilisation d'indicateurs environnementaux qui se regroupent au sein d'un outil appelé tableau de bord environnemental ou tableau de bord vert. Il regroupe trois types d'indicateurs : les indicateurs de performance du management environnementale (IPM), les indicateurs de performance environnementale (IPE) et les indicateurs de condition environnementale(ICE).

Les outils de mesure de la performance environnementale des entreprises les plus utilisés en Algérie sont le tableau de bord vert et l'audit environnemental.

Tableau n°25: Classement des outils d'évaluation de la performance environnementale

		Rôle des outils de gestion environnementale		
		Outils de pilotage	Outils de suivi	Outils de diagnostic
Information exploitée ou fournie	Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Budgets verts - Tableau de bord vert - Evaluation des coûts externes environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> - comptes verts - tableau de bord vert 	<ul style="list-style-type: none"> - audit environnemental
	Physique	<ul style="list-style-type: none"> - budgets verts - tableau de bord vert - écobilan 	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord verts 	<ul style="list-style-type: none"> - Ecobilan - Audit environnemental
	Qualitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Normes ISO 14001 - Normes EMAS 		<ul style="list-style-type: none"> - Audit environnemental

Source : IOURI S ,2008

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

- **Tentative d'analyse de la performance environnementale de l'ADE :**

Nous avons constaté, lors de notre immersion au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou et lors de notre entretien avec ses dirigeants, l'absence d'une politique environnementale et de système de management environnemental. De ce fait il ya aucune procédure spécifique qui prend en compte l'environnement. D'après les dirigeants de l'entreprise, l'eau est traitée avec des produits consommables telle que l'eau de javel et n'a aucune conséquence néfaste sur l'environnement.

Ce pendant, l'entreprise essaye de maîtriser ses incidences environnementales aussi peu soit-elle. Ainsi l'unité de Tizi-Ouzou possède un laboratoire d'analyse qui a comme mission l'autocontrôle, c'est-à-dire il procède au contrôle de la qualité de l'eau produite par l'entreprise avant qu'elle ne soit distribuée. Les déchets solides issus de l'activité de ce laboratoire d'analyse sont incinérés au centre hospitalo-universitaire (CHU) de Tizi-Ouzou, dans le cadre d'une convention singée par l'ADE et le CHU de Tizi-Ouzou, l'objet de la convention porte sur « la prise en charge, l'organisation et la réglementation de la banalisation des déchets de laboratoire provenant des analyses microbiologiques de l'eau à savoir : Gélose en boîte de pétri, pipettes pasteur et tubes à essai ».

Toute fois, l'incinération reste un mode de traitement de déchets polluant et nocif et cela à travers l'émanation de gaz toxiques tels que : le Dioxine, l'Oxyde d'azote, l'Oxyde de soufre etc.....

Pour tous ce qui concerne les rejets chimiques, ils sont rejetés dans les réseaux d'assainissement ce qui peu être extrêmement polluant pour l'environnement naturel et contribue à sa détérioration.

- ✓ **Activité de dessalement de l'eau de mer :**

Alors que les réserves d'eau douce viennent à manquer dans certaines régions, le dessalement de l'eau de mer s'impose comme une solution et une ressource alternative.

Le dessalement de l'eau de mer est une technique qui permet de retirer le sel de l'eau salée ou saumâtre pour la rendre potable. Cette technique permet actuellement de produire 1 % de l'eau potable utilisée dans le monde mais elle est amenée à se développer de plus en plus. En effet, l'accroissement de la population, la multiplication des sécheresses et l'épuisement des ressources en eau douce poussent de plus en plus à se tourner vers cette solution.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Au-delà de ces considérations démographiques et environnementales, le dessalement constitue aujourd'hui une réponse économiquement viable pour les pays industrialisés comme pour les régions qui manquent de ressources en eau.

L'accroissement rapide des besoins en eau potable ainsi qu'en eau pour l'irrigation et l'industrie a été fort et reste continu. Une période de sécheresse assez longue a par ailleurs, amené à une surexploitation des réserves hydriques jusqu'à épuisement d'une grande partie de celles-ci. C'est pourquoi une nouvelle politique de l'eau est vite apparue indispensable. Elle a été mise en place à partir d'une loi nouvelle, et s'articule autour de principes nouveaux de gestion. L'option fondamentale est celle d'une gestion intégrée, participative, économique et écologique. L'édifice institutionnel sur lequel a reposé l'action de tous les intervenants dans le secteur de l'eau s'est trouvé ainsi renforcé. Le recours au dessalement de l'eau de mer a pu, dans le cadre de la rénovation des choix et des modes de gestion, être promu comme une alternative stratégique permettant de sécuriser l'alimentation en eau potable de certaines villes côtières et d'agglomérations proches. Un programme d'installation d'unités de dessalement de l'eau de mer a ainsi été arrêté puis rapidement mis en œuvre. L'Algérienne des Eaux, en assure le suivi pour le compte du Ministère des Ressources en Eau⁵.

Les besoins en eau de la wilaya de Tizi-Ouzou ne cessent de croître alors que les réserves en eau diminuent. Ceci implique de ménager la ressource, en limitant les rejets de pollution dans le milieu naturel mais aussi en produisant une eau propre à la consommation. C'est dans cette logique que les stations de dessalement des eaux s'inscrivent, puisqu'elles permettent de produire de l'eau potable à partir de l'eau de mer. Ainsi l'Algérienne des eaux a initié plusieurs projets de dessalement de l'eau de mer au niveau national, 13 stations de dessalement existent dans les wilayas côtières d'une capacité totale de production de 2 226 000 m³ par jour. La wilaya de Tizi-ouzou a bénéficié d'une station de dessalement dans la daïra de Tigzirt avec une capacité de production de 2500 m³ par jour et qui profite à 80 000 habitants des différentes communes avoisinantes.

Présenté comme un procédé écologique et sans effets néfastes sur l'environnement, et pourtant le dessalement de l'eau de mer, et quelque soit la technologie utilisée, n'est pas exempt d'impact sur l'environnement représentés par : l'émission de gaz à effet de serre liés à

⁵ www.ade.dz

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

la consommation d'énergie lors du processus de production et l'évacuation de la saumure ou des eaux résiduelles produites par le dessalement, car installées le plus souvent sur les côtes, les usines de dessalement rejettent leurs résidus dans l'océan ce qui influe négativement sur l'environnement marin⁶.

Les différents procédés mis au point pour le dessalement de l'eau de mer entre autre l'osmose inverse, la distillation, l'électrolyse, la congélation sous vide, etc..., ont tous pour finalité technique l'élimination de l'eau de mer la presque totalité des substances minérales qui y sont dissoutes et non pas uniquement les sels. Il en résulte donc un concentré qui a une composition chimique similaire à l'eau de mer mais dont la concentration est trois fois plus élevée, avec les produits chimiques utilisés au cours des phases de prétraitement et de post traitement. En plus de ces rejets chimiques concentrés, les usines de dessalement de l'eau de mer nécessitent une grande consommation d'énergie afin de réaliser la séparation de l'eau douce et de l'eau salée. Donc on peut résumer les inconvénients du dessalement de l'eau de mer comme suit :

- Une consommation d'énergie élevée
- Un coût d'opération du procédé élevé
- Un volume d'eau produite insuffisant comparé au volume d'eau de mer prélevé
- La dégradation de l'environnement marin due à l'extraction et au rejet d'eau avec une quantité de sels très élevée.

⁶ Benmoussat et Habi , « LES PROCEDES DE DESSALEMENT DE L'EAU DE MER ET LEUR IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT », le journal de l'eau et de l'environnement. 2007.

Chapitre 03 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'ADE

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de faire un état des résultats de l'enquête menée sur le terrain, cet état consistait à faire un dépouillement de toutes les données obtenues lors de notre immersion au sein de l'ADE de TIZI-OUZOU.

Ainsi à partir des données collectées nous avons essayé d'analyser les déterminants de la performance globale de l'ADE à travers l'analyse des performances financière, sociale et environnementale de cette dernière. Cette analyse nous permet de dresser un constat relatif aux mauvaises performances de l'entreprise notamment en matière financière.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Traiter la performance des entreprises publiques s'avère être une tâche très complexe du fait de la multitude de variables à prendre en considérations. C'est pourquoi nous avons consacré une partie importante à l'évolution des entreprises publiques en Algérie afin d'essayer de comprendre le problème de leur performance et sa relation avec les réformes qu'elles ont subi. Et pour cela nous avons procédé à une analyse rétrospective pour essayer de faire ressortir l'impact de ses reformes sur la performance des entreprises publiques.

Il en résulte de cette analyse que le manque de stratégie dans la conduite et la mise en œuvre des réformes, constitue non seulement un facteur de blocage pour l'achèvement de cette transition vers un nouveau modèle économique mais favorise le maintien du modèle rentier et bureaucratique actuel ce qui conforte notre première hypothèse selon la quelle les multiples réformes des entreprises publiques n'ont pas contribué à l'amélioration de leur performance.

Le concept de performance a été le motif pour les entreprises publiques économiques pour : une restructuration de taille, une autonomisation de sa gestion et une mise à niveau destinée ouvertement à sa privatisation. Poser le problème de la performance des entreprises publiques du fait de la difficulté de sa mesure n'est pas une chose aisée, ainsi elles sont considérées comme des outils de politique économique et doivent assurer des obligations de services publics et répondre à des objectifs parfois contradictoires. En effet, la mesure de la performance semble être plus complexe dans le secteur public. Elle implique la prise en compte de la dimension politique et sociale car l'entreprise publique peut être utilisée pour jouer soit un rôle d'employeur, soit pour influencer la balance commerciale ou encore relancer un secteur particulier de l'économie. En tant que propriété de l'État, l'entreprise doit tenir compte de ces impératifs, lesquels doivent être ensuite compatibles avec les exigences du réalisme économique.

En effet, le manque de performance des entreprises publiques est dû à plusieurs raisons ; premièrement, la complexité des relations avec l'Etat qui représente l'actionnaire dominant et dont les décisions peuvent être dictées par des considérations politiques et sociales ce qui fixe de multiples objectifs qui peuvent être contradictoires et s'opposer ainsi à l'intérêt direct de l'entreprise. Deuxièmement, les entreprises publiques sont gérées comme des entités administratives de ce fait elles ne disposent pas d'une grande marge de manœuvre pour la prise de décision, elles doivent se plier strictement aux règles édictées par l'Etat propriétaire. Troisièmement la nature des contrôles exercés qui sont principalement des contrôles à

Conclusion générale

posteriori et de régularité comptable et financière et qui ne portent pas sur la pertinence économique et stratégique des décisions prises.

La performance d'une entreprise publique est définie par la mesure dans la quelle elle s'acquitte des tâches qui lui sont assignées par les pouvoirs publics, donc cette performance ne peut pas s'apprécier selon les mêmes critères que les entreprises privées il faut prendre en considérations les retombés macroéconomiques.

L'analyse des données et informations collectées au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou et par nos différentes recherches, nous a permis de constater les mauvaises performances financières de l'entreprise dû notamment à la non maîtrise des charges, en effet, les déficits successifs qu'a enregistré l'entreprise au cours de la période étudiée sont le résultat de l'existence de charges d'exploitation énormes engendrées par une grande consommation d'énergie et un taux de déperdition considérable, ainsi près de 60% de l'eau produite n'est pas facturée et cela entraîne des pertes énormes pour l'entreprise.

L'analyse nous permet aussi de constater l'absence de toute politique environnementale au sein de l'entreprise, de ce fait notre travail se caractérise par un manque de données permettant une analyse de la performance environnementale.

Au terme de ce travail nous avons constaté que malgré une mauvaise performance interne de l'ADE, les indicateurs du service de l'eau potable dans la wilaya sont positifs. Ainsi, le taux de raccordement frôle les 100% et la dotation journalière de litres d'eau par habitant est dans les normes. Cela nous permet de dire que l'ADE remplit sa mission de service public qui consiste en la fourniture de l'eau potable aux citoyens de toute la wilaya de Tizi-Ouzou et ce au détriment de sa performance interne.

Recherches bibliographiques

Recherches bibliographiques :

Ouvrages :

- AUBY (P), « service public, services publics », la documentation française, Paris, 2011
- Bartoli (A), « le management dans les organisations publiques », édition DUNOD, 2001.
- Bauby (P), « Quels modèles de service public dans les pays de l'OCDE ? », Cahiers Français, la documentation française, 2007.
- Benissad (H), « Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché », ENAG, Alger 2004.
- BOURDIN (J), « les finances des services publics de l'eau et de l'assainissement », Edition Economica, Paris 1998.
- CHEVALIER.F, « Les entreprises publiques en France », la documentation française, Paris, 1979.
- CURIEN (N), « Economie des réseaux », Edition La Découverte, Paris 2000.
- Duguit (L), « droit constitutionnel », 2ème édition, cité par Bauby (P), « les modèles de service public », les services publics, cahiers français n°339.
- DURURTY (M), « les entreprises publiques », Thémis, PUF, 1986.
- LEVEQUE (F), « concepts économiques et conception juridique de la notion de service public », in Thierry et Evelyne serverin, « vers une économie de l'action juridique, une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action », éditions CNRS, 2001
- LORRIAUX (JP), « économie d'entreprise », édition dunod, 1991.
- MARTY (F), VOISIN (A) et TROSA (S), « les partenariats public-privé », Ed La découverte, 2006..
- SADI (NE), « la privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux »¹, édition l'Harmattan, 2005.

Revue et articles :

- AHMED ZAID(M), « Le renouveau de l'action publique en Algérie dans le contexte de crise économique mondiale », ouvrage collectif sous la direction de Philippe BANCE et Luc BERNIER, publication de CIRIEC, 2011.
- AHMEDZAID (M), « Le service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie », colloque international, UMMTO, CIRIEC,2011.
- AHMEDZAID (M), « Gestion du service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie : cadre légal, financement et régulation »,29ème congrès international de CIRIEC, Vienne, septembre 2012.
- AHMED ZAID (M), « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », contribution, valencia, octobre 2011.
- Boutaleb K, « la transformation des fonds de participation en holdings : portées et limites », revue l'économie, 1995.
- DADDI-ADDOUN (N), « problématique de gestion de l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance », université de Ouargla, 2005.
- Bellal (SA), « ressources, usagers et gestionnaires de l'eau en zone semi-aride : cas de la wilaya d'Oran », revue de géographie et d'aménagement, 2015.
- Gathon et Petieau, « la performance des entreprises publiques, Une question de propriété ou de concurrence », revue économique, 1996.
- GAUZENTE (C), « mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance contrôle stratégie, volume n° 3 juin 2000.
- Pilczer (JS), « la notion de service public », Informations sociales 2010/2 n°158.
- ZAIR (W), « le Balanced Scorecard : mesurer la performance », université de Blida, 2013.

Mémoires et Thèses :

- Boukhdouni ouahiba, « Les reformes économiques des entreprises publiques et la privatisation en Algérie : réalités et perspectives », thèse de doctorat en sciences économiques université d'Alger, 2012.
- Haddadi (L), « la problématique de la gestion urbaine du service public de l'eau potable et de l'assainissement en Algérie : cas de la commune de TO », thèse de magister, UMMTO, 2011.
- Hamour (D), « Management de l'eau potable et de l'assainissement entre patrimoine commun et service public », mémoire de master, UMMTO, 2013
- LAMARI (R), « Evaluation de la performance des entreprises publiques », thèse de magister, EHEC, Alger, 2013.

Textes législatifs et réglementaires :

- Loi n°05-12 du 28 Joumada II 1426, correspondant au 04 août 2005 relative à l'eau
- Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation des entreprises publiques.
- Loi n°90-08 du 07 avril 1990 relative a la commune.
- Loi n°11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune amendant la loi n°90-08 du 07 avril 1990 relative à la commune.
- Loi n°83-17 du 16 juillet 1983 portant code des eaux. .
- Décret n°01-101 du 21 avril 2001 partant création de l'ADE
- Décret n°80-242 du 04 octobre 1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises.

Divers :

- BADUEL(Y), « les origines du service public », document Attac, consulté sur :
- PESQUEUX (Y), « la notion de performance globale », 5 ème forum international ETHICS, Tunisie, 2004.

- RAMDINI (S), « management des services publics territoriaux », Master management territorial et ingénierie de projet, UMMTO, 2014/2015.
- Sadoudi (M), « privatisation des entreprises industrielle en Algérie : analyse, histoire et développement »,2003.
- TRUCHET (D), 1977, « les fonctions de la notion d'intérêt général dans la jurisprudence du conseil d'Etat », Ed, LGDJ, Paris, in l'Europe à l'épreuve de l'intérêt général, actes du colloque « vers un service public européen », disponible sur le web
- Annuaire statistique de la wilaya de Tizi ousou, 2014

Sites internet :

www.ade.dz

www.mre.dz

www.insee.fr

www.mdip.gov.dz

www.numilog.com/package/extrait_pdf/e2606.pdf.

. www.local.attac.org

Annexes

Annexe n°0 1

Questionnaire adressé aux employés de l’ADE unité de Tizi ousou

Université Mouloud Mammeri de Tizi ousou

Laboratoire REDYL

Faculté des sciences économiques commerciales et de gestion

Master Management Territorial et Ingénierie de Projet

Septembre 2015

Le présent questionnaire s’inscrit dans le cadre du master management territorial et ingénierie de projet, option management de services publics territoriaux.

L’objectif principal de ce questionnaire est de cerner la situation générale des employés au sein de l’ADE de Tizi ousou. A cet effet nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous. L’anonymat vous est systématiquement garanti, puisqu’il n’est pas question de citer votre nom sur le présent questionnaire.

1- Vous êtes

- Homme
- Femme

2- Quel âge avez-vous ?

3- Quelle est votre ancienneté dans l’entreprise ?

4- Quel est votre niveau d’instruction ?

- Baccalauréat
- Licence
- Technicien supérieur
- Sans diplôme

5- Quelle catégorie occupez-vous ?

- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

6- Êtes-vous satisfait des procédures de recrutement ?

- Oui
- Non

7- Pensez vous que le programme de formation au sein de votre entreprise est satisfaisant ?

- Oui
- Non

8- Estimez vous que vous travaillez dans une entreprise qui favorise et stimule vos ambitions et objectifs professionnels ?

- Oui
- Non

9- Votre supérieur hiérarchique vous donne-t-il les moyens de progresser ?

- Oui
- Non

10-Êtes-vous satisfait de votre salaire ?

- Oui
- Non

11-Êtes-vous satisfait en ce qui concerne la prévention de la sécurité au travail ?

- Satisfait
- Pas satisfait

12-Comment caractérisez vous le climat social dans votre établissement ?

- Calme
- Tendru

Merci Monsieur / Madame pour vos réponses

Annexe n°02

Guide d'entretien passé avec les cadres de l'ADE de Tizi-Ouzou

- 1- Quelles sont vos activités principales ?
.....
- 2- Votre entreprise est-elle déficitaire ou bien excédentaire ?
.....
- 3- Quelles sont les raisons principales du déficit de l'entreprise ?
.....
- 4- Estimez vous que le tarif administré de l'eau est la cause principale de votre déficit ?
.....
- 5- Quelles sont les principales contraintes liées à votre activité ?
.....
- 6- Le cadre juridique et réglementaire est-t-il contraignant dans vos activités ?
.....
- 7- Quelles sont vos actions en matière de protection de l'environnement ?
.....
- 8- Avez-vous un système de management environnemental au sein de votre entreprise ?
.....
- 9- Pensez vous que votre entreprise répond aux besoins en eau potable de la wilaya de TO ?
.....
- 10- Quelles sont vos difficultés en matière de gestion ?
.....

11- Quelle est la nature des indicateurs de performance que vous
utilisés ?

.....

12- Pensez vous que les citoyens sont satisfait en qualité et en quantité
d'eau ?

.....

13- Quelles sont vos actions en matière d'amélioration de la qualité du
service de l'eau potable ?

.....

Annexe n°03

ADE unité de TIZI OUZOU

Exercice 2011

Bilan actif 2011

Libellé	Brut	Amort/prov	net
Actifs non courants			
Ecart d'acquisition			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	673435914.89	472604921.62	200830993.27
Terrains			
Bâtiments	62865822.54	7289198.59	55576623.95
Autres immob corporelles	610570092.35	465315723.03	184045596.92
Immobilisations en concession			
Immobilisations en cours			
Immobilisations financières	7500.00		7500.00
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	7500.00		7500.00
Impôts différés actifs	55861333.12		55861333.12
Total actifs non courants	729304748.01	472604921.62	256699826.39
Clients	1028486265.86	412962267.43	615523998.43
Autres débiteurs	14351385.44		14351385.44
Impôts et assimilés	14471848.72		14471848.72
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	79954732.45		79954732.45
Total actif courant	1176732614.13	412962267.43	763770346.70
Total actif général	1906037362.14	885567189.05	102047017309

Unité : DA

Annexe n°04

ADE unité de TIZI OUZOU

Exercice 2011

Bilan passif

Libellé	Exercice
Capitaux propres	
Capital émis	
Capital non appelé	
Primes et réserves / (réserves consolidées)	
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence	
Résultat net / (résultat net part du groupe)	-546969113.30
Autres capitaux propres-report à nouveau	
Liaison inter unités	-872746300.95
Part des minoritaires	
Total capitaux propres	-1419715414.25
Passifs non courants	
Emprunts et dette financières	
Impôts différés et provisionnés	17371713.95
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	202576943.29
Total passifs non courants	219948657.24
Passifs courants	
Fournisseurs et compte rattachés	272195628.44
Impôts	1704735056.05
Autres dettes	243306245.61
Total passifs courants	2220236930.10
Total général passif	1020470173.09

Unité : DA

Annexe n°05

ADE unité de TIZI OUZOU

EXERCICE 2012

Bilan Actif

libellé	Brut	Amort / prov	Net
Actifs non courants			
Ecart d'acquisition			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	695828011.91	502212032.86	193615979.05
Terrains			
Bâtiments	76001062.54	26286001.66	49715060.88
Autres immobilisations corporelles	619826949.37	475926031.20	143900918.17
Immobilisations en concession			
Immobilisations en cours			
Immobilisations financières	7500.00		7500.00
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	7500.00		7500.00
Impôts différés actif	123608295.28		123608295.28
Total actif non courant	819443807.19	502212032.86	317231774.33
Actif courant			
Stocks et encours	36584846.07	36584846.07	36584846.07
Créances et emploi assimilés			
Clients	1107411948.62	537545255.46	569866693.16
Autres débiteurs	59011076.18		59011076.18
Impôts et assimilés	4755948.45		4755948.45
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités assimilées			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	309985800.59	1307960.91	308677839.68
Total actif courant	1517749619.91	538853216.37	978896403.54
Total général actif	2337193427.10	1041065249.23	1296128177.87

Unité : DA

Annexe n°06

ADE unité de TIZI OUZOU

EXERCICE 2012

Bilan Passif

Libellé	Exercice
<u>Capitaux propres</u>	
Capital émis	
Capital non appelé	
Primes et réserves / (réserves consolidées)	
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence	
Résultat net / (résultat net part du groupe)	-290485786.43
Autres capitaux propres-report à nouveau	
Liaison inter unité	-1184103837.81
Part des minoritaires	
Total capitaux propres	-1474589624.24
<u>Passifs non-courants</u>	
Emprunt et dettes financières	
Impôts (différés et provisionnés)	17371713.95
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	757448729.02
Total passifs non courants	774820442.97
<u>Passifs courants</u>	
Fournisseurs et comptes rattachés	50404158.93
Impôts	1664928747.23
Autres dettes	269630136.26
Trésorerie passif	10934316.72
Total passifs courants	1995897359.14
Total général passif	1296128177.87

Unité : DA

Annexe n°07

ADE unité de TIZI OUZOU

EXERCICE 2013

Bilan actif

Libellé	Brut	Amort / prov	Net
<u>Actifs non courants</u>			
Ecart d'acquisition			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	709578650.99	542971424.00	166607226.99
Terrains			
Bâtiments	76001062.54	31076060.79	44925001.75
Autres immobilisations corporelles	633577588.45	511895363.21	121682225.24
Immobilisations en concession			
Immobilisations en cours			
Immobilisations financières	7500.00	7500.00	7500.00
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	7500.00		7500.00
Impôts différés actif	123608295.28		123608295.28
Total actif non courant	833194446.27	542971424.00	290223022.27
Actif courant			
Stocks et encours	48599526.44		48599526.44
Créances et emploi assimilés			
Clients	1261043216.69	578007351.47	683035865.22
Autres débiteurs	92729182.43		92729182.43
Impôts et assimilés	4645906.13		4645906.13
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités assimilées			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	200984365.24	1299780.96	199684584.28
Total actif courant	1608002196.93	579307132.43	1028695064.50
Total général actif	2441196643.20	1122278556.43	13189180086.77

Unité : DA

Annexe n°08

ADE unité de TIZI OUZOU

EXERCICE 2013

Bilan passif

Libellé	Exercice
<u>Capitaux propres</u>	
Capital émis	
Capital non appelé	
Primes et réserves / (réserves consolidées)	
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence	
Résultat net / (résultat net part du groupe)	-146894599.73
Autres capitaux propres-report à nouveau	
Liaison inter unité	-1615426669.73
Part des minoritaires	
Total capitaux propres	-1762321269.46
<u>Passifs non-courants</u>	
Emprunt et dettes financières	
Impôts (différés et provisionnés)	28782328.30
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	813930450.85
Total passifs non courants	842712779.15
<u>Passifs courants</u>	
Fournisseurs et comptes rattachés	73280462.24
Impôts	1959016669.33
Autres dettes	206229445.51
Trésorerie passif	
Total passifs courants	2238526577.08
Total général passif	1318918086.77

Unité : DA

Annexe n°09

ADE unité de TIZI OUZOU

Exercice 2014

Bilan actif

Libellé	Brut	Amort / prov	Net
Actifs non courants			
Ecart d'acquisition			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	812193443.57	585232956.31	226960487.26
Terrains			
Bâtiments	926352503.58	36697829.32	55937421.26
Autres immobilisations corporelles	719558192.99	548535126.99	171023066.00
Immobilisations en concession			
Immobilisations en cours			
Immobilisations financières	7500.00		7500.00
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	7500.00		7500.00
Impôts différés actif	183513221.76		183513221.76
Total actif non courant	995714165.33	585232956.31	410481209.02
Actif courant			
Stocks et encours	1179231073.49	1135617638.37	43613435.12
Créances et emploi assimilés			
Clients	1434751957.05	672425556.02	762326401.03
Autres débiteurs	148711569.28		148711569.28
Impôts et assimilés	8518510.39		8518510.39
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités assimilées			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	105401421.54	5174441.28	100226980.26
Total actif courant	2876614531.75	1813217635.67	1063396896.08
Total général actif	3872328697.08	2398450591.98	1473878105.10

Unité : DA

Annexe n°10

ADE unité de TIZI OUZOU

EXERCICE 2014

Bilan passif

Libellé	Exercice
Capitaux propres	
Capital émis	
Capital non appelé	
Primes et réserves / (réserves consolidées)	
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence	
Résultat net / (résultat net part du groupe)	389806249.89
Autres capitaux propres-report à nouveau	
Liaison inter unités	-1840403444.43
Part des minoritaires	
Total capitaux propres	-2230209694.32
Passifs non-courants	
Emprunt et dettes financières	
Impôts (différés et provisionnés)	28782328.30
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	1037718498.12
Total passifs non courants	1066500826.42
Passifs courants	
Fournisseurs et comptes rattachés	78570494.81
Impôts	2323284744.65
Autres dettes	235731733.54
Trésorerie passif	
Total passifs courants	2637586973.00
Total général passif	1473878105.10

Unité : DA

Liste des tableaux, graphes et figures

- **Liste des tableaux**

Tableau n°1 : configuration du secteur public après la restructuration organique

Tableau n°2 : répartition des entreprises publiques économiques entre les huit fonds de participation (agent fiduciaire de l'Etat)

Tableau n°3 : l'organisation administrative du secteur de l'eau

Tableau n°4 : répartition de la gestion du service d'alimentation en eau potable

Tableau n°5: mesure des performances sociale, environnementale et globale (DOUHOU et BERLAND 2007)

Tableau n°6 : Etudes comparant les performances des entreprises privées à celle des entreprises publiques.

Tableau n° 7: Volume d'eau mobilisés et utilisés à travers la wilaya à fin 2014

Tableau n° 8: Volume d'eau mobilisés et utilisés à travers la wilaya à fin 2014

Tableau n°9 : Présentation de l'actif des bilans

Tableau n°10 : Présentation du passif des bilans

Tableau n° 11 : évolution de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaire

Tableau n°12 : évolution de la production et distribution du volume d'eau par année.

Tableau n°13: évolution du volume facturé et nombre d'abonnés par année

Tableau n° 14: Calcul des ratios financiers

Tableau n°14 : évolution du fonds de roulement

Tableau n° 15 : évolution du besoin en fonds de roulement

Tableau n°15 : ratios de rentabilité

Tableau n°17 : évolution du ratio de l'autonomie financière

Tableau n°18 : évolution du cash flow

Tableau n°19 : évolution du ratio d'endettement

Tableau n°20 : les soldes intermédiaires de gestion

Tableau n°21 : évolution de l'effectif globale de l'ADE par catégories socioprofessionnelles

Tableau n° 22: Evolution du nombre de formations par catégories socioprofessionnelles

Tableau n°23 : Taux de satisfaction des employés de l'AD

Tableau n°24: Matrice de la performance environnementale

Tableau n°25: classement des outils d'évaluation de la performance environnementale

- **Liste des graphes :**

Graphe n°1 : évolution des emplois en millions de DA

Graphe n°2 : évolution des ressources

Graphe n°3 : évolution du chiffre d'affaire et de la valeur ajoutée

Graphe n°4 : volume d'eau potable produite distribuée et facturée ($10^3 M^3$)

Graphe n°5 : évolution de l'effectif de l'ADE par catégorie socioprofessionnelle

Graphe n°6 : évolution du nombre de formations dispensées par catégories socioprofessionnelles

Graphe n° 7 : Taux de satisfaction des employés de l'ADE

- **Liste des figures**

Figure n°1 : répartition de la gestion du service d'AEP

Figure n°2 : catégories d'employés enquêtés

- **Liste des schémas**

Schéma n°1 : le triangle de la performance

Schéma n°2 : la performance globale

Schéma n°3 : le modèle de la Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992)

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Entreprise publique et service public : cadre théorique et conceptuel.....	05
Introduction du chapitre	05
Section1 : L'entreprise publique : l'expérience algérienne.....	05
1- Généralités sur les entreprises publiques.....	05
2- Evolution des entreprises publiques en Algérie.....	08
Section 2 : Cadre théorique du service public et spécificité du service public de l'eau en Algérie	16
1- La notion de service public et les services publics en réseau.....	17
2- Spécificité du service public de l'eau en Algérie	23
Conclusion du chapitre	35
Chapitre 2 : Principes et fondements de la performance globale.....	36
Introduction.....	36
Section1 : D'une performance unidimensionnelle à une performance multidimensionnelle	36
1- Les notions de performance et de performance globale.....	36
2- Les outils de mesure de la performance globale	41
Section 2 : L'entreprise publique et la performance globale ya-t-il une convergence ?.....	47
1- La performance publique	49
2- Analyse comparative entre performance publique et privée	50
Conclusion du chapitre	57

Chapitre 3 : Essai d'analyse des déterminants de la performance globale de l'Algérienne des eaux (ADE).....	58
Introduction	58
Section1 : présentation de l'organisme et de la zone d'étude.....	58
1- Présentation et organisation de l'ADE	58
2- Le secteur de l'eau dans la wilaya de Tizi-ouzou.....	62
Section2 : Analyse des déterminants de la performance financière de l'ADE.....	67
1- Présentation de la situation financière à partir des bilans.....	67
2- Analyses des ratios et des équilibres financiers	70
Section 3 : Les déterminants des performances sociale et environnementale de l'ADE.....	81
1- Essai d'analyse de la performance sociale.....	81
2- Essai d'analyse de la performance environnementale.....	86
Conclusion du chapitre.....	92
Conclusion générale	93
Recherches Bibliographique	95
Annexes	98
Liste des tableaux et des graphes	
Tables des matières	