جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par

Abdessalem Bouallegui

Pour l'obtention du

Diplôme de mastère professionnel

Les leviers de la performance globale des entreprises publiques : cas de la SONEDE

Réalisé à la
SONEDE

Soutenu le 05/07/2013

Devant le Jury :

Président	:	**Mme**	**Hanen Bouchriha**
Rapporteur	:	**Mme**	**Aida Besbes**
Encadreur Organisme d'accueil	:	**Mr**	**Abderrahmen El Fetni**
Encadreur UVT	:	**Mr**	**El Hassen Taktak**

Année Universitaire : 2012/2013

Remerciements

Mes remerciements d'adressent à mon encadreur Mr. El Hassen Taktak. Vous m'avez fait le grand honneur en acceptant de diriger ce travail. Je vous exprime ma vive reconnaissance pour cos conseils, vos précieuses directives et votre disponibilité.

J'exprime aussi ma gratitude pour mon co-encadreur Mr. Abderrahmen El Fetni pour sa contribution dans l'amélioration de ce travail.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté l'évaluation de ce modeste travail.

Résumé

Résumé

Pour relever les défis des entreprises publiques, des leviers de la performance globale sont à manipuler. Ce travail représente un essai pour en déterminer certains. En effet, la performance globale des entreprises publiques est un champ d'étude très diversifié, d'une part, ces acteurs publics sont dotés de caractéristiques spécifiques et sont soumises au fonctionnement déterministe, et d'autre part, les indicateurs de mesure de la performance globale nécessitent des items précis et objectifs. La convergence entre ces deux champs recommande des analyses approfondies des variables, endogènes et exogènes, composants les modèles d'amélioration de l'action publique.

Les tentatives de la SONEDE, comme entreprise publique, à satisfaire les besoins en eau potable des citoyens, à participer au développement durable et à moderniser son mode de gouvernance… sont à mettre en relief dans une orientation stratégique globale.

Mots clés : Entreprise publique, Performance globale, Indicateurs de mesure, SONEDE, Leviers de performance.

Abstract :

To take up the challenges of public firms, levers of global performance are to be handled. This word has to delimit some of them. Indeed, global performance was a diversified domain study; first of all, public actors have a specific determinant and are subjected to deterministic governance mode, and on the other hand, global performance measurement requires objective items and exactitude. Convergence between theses recommends thorough analyses of endogenous and exogenous variables of improvement model of public action. SOENDE's attempts to satisfy citizen's requirements in water, to participate in sustainable development and to modernize its governance mode… are to be highlighted in a corporate strategy.

Key Words: Public enterprise, global performance, measurement indicators, SONEDE, levers of performance.

ملخص

لرفع تحديات المؤسسات العمومية، يجب تفعيل دعائم مردودها العام. هذا العمل هو محاولة لتحديد بعض هذه الدعائم.

في الواقع، إن النجاعة الشاملة للمؤسسة العمومية تمثل مجالا واسعا للدراسة، حيث أن لهذه المؤسسات مكونات خاصة وطرق عمل محددة، اظافة إلى أن مقاييس النجاعة الشاملة تتطلب الوضوح والتدقيق والموضوعية لتحديدها.

إن التقارب بين مجالي الدراسة (النجاعة الشاملة و المؤسسات العمومية) يتطلب تحليلا معمقا وشاملا للمكونات الذاتية والعناصر الخارجية المؤثرة في تحسين منوال الفعل بالنسبة للمؤسسة العمومية.

إن مجهودات الشركة الوطنية لاستغلال و توزيع المياه من اجل تلبية حاجيات كل مكونات المجتمع من المياه، تتطلب المراجعة في إطار نظرة إستراتيجية شاملة لتحقيق المرد ودية المنشودة.

كلمات مفاتيح: المؤسسات العمومية، النجاعة الشاملة، المقاييس، الشركة الوطنية لاستغلال و توزيع المياه، دعائم المرد ودية.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale ……..….1

Chapitre 1 : Performance et entreprise publique : peut on avoir une convergence …….……4

1. L'entreprise publique entre le déterminisme gouvernemental et l'exigence contextuelle…5

1.1. L'entreprise publique……....5

1.2. Contexte et exigences de l'entreprise publique……..……7

1.3. L'entreprise publique Tunisienne : une évolution sous impulsion de l'Etat..… ……8

2. Peut-on mesurer la performance de l'entreprise publique ……...…10

2.1. La notion de performance : une conception théorique ……10

2.2. La performance globale ……11

Chapitre 2 : La performance globale : quel référentiel de mesure pour les entreprises publiques ? ……..…….13

1. Difficultés de mesures de la performance globale …….…….……14
2. Une analyse comparative de la performance globale des entreprises publiques et privée..15
3. Les indicateurs de la performance globale ……..16
4. Les leviers de la performance globale d'une entreprise publique……..18

Chapitre 3 : Présentation de la SONEDE & de la méthodologie de traitement des données ……20

1. Méthodologie de traitement des données ……...……21
2. Présentation Générale de la SONEDE …….…….21

2.1. Historique ……...…….……21

2.2. Missions et Métiers de la SONEDE …….….….……..22

2.3. Organigramme de la SONEDE ……...……24

3. Cadre économique …….….….……..25

3.1. Etude des projets de l'approvisionnement en eau potable ……..……..25

3.2. Production de l'eau potable …….……26

3.3. Exploitation et distribution de l'eau …….……30

4. Les stratégies de la SONEDE ..…….……30

4.1. Stratégies d'économie de l'eau et la maitrise de l'énergie …….……..30

4.2. Stratégie de sécurisation des approvisionnements en eau et la gestion « Qualité » à la SONEDE ……...…..……31

4.3. Stratégie de Desserte du milieu rural ……33

Chapitre 4 : Les mesures et les leviers de la performance globale à la SONEDE ……..34

1. Les réalisations de la SONEDE ; tendance vers la performance ……...……..35

1.1. La performance économique et financière …….……..…...35

1.2 La performance technique ……..….……..39

1.3 La performance sociétale ……..… ...….48

2. Le tableau de bord de la SONEDE …….……50

3. Les actions d'amélioration de la performance …….…….53

3.1. Les actions des domaines techniques et économiques ……56

3.2. Les actions du domaine sociétal ……..57

4. Les leviers de la performance ……57

4.1. Sur un plan organisationnel ……57

4.2. Sur le plan économique et financier ……58

4.3. Dans le contexte régional ……59

Conclusion générale ……..61

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations

AA : Avoir des actionnaires
ACT : Actif à court terme
AT: Actif Total
BE : Bénéfices d'Exploitation
BEAIA : Bénéfice d'exploitation avant intérêts et amortissements
BN : Bénéfices Nets
CC : Comptes clients
CF : Comptes fournisseurs
CIB : Compteur
CRM: Customer Relationship Management
DLT : Dette à long terme
ECD : Encaisse + Comptes à recevoir + Dépôts à court terme
F.M.I : Fonds Monétaire International
GPS : Global Positioning System
IMM : Immobilisations
INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques (France)
P.A.S : Plan d'Ajustement Structurel
PCD : Portion courante de la dette
PCT : Passif à court terme
PT: Passif total
SECADENORD : Société d'exploitation du Canal et des Adductions des Eaux du Nord
SIC : Système Intégré de Communication
SIGA: Système Intégré de Gestion
SMQ : Systèmes de Management de la Qualité
SNCFT : Société Nationale des Chemins de Fert Tunisienne
SONEDE : Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux
ST : Station de Traitement
STB : Station de Traitement Belli
STEG : Société Tunisienne d'Electricité et du Gaz
UGQ : Unité de Gestion de la Qualité
V : Vente
VAP : Ventes année précédente
VDA : Ventes dernière année

Liste des figures

Figure 1 : L'organigramme de la SONEDE……24

Figure 2: Répartition des volumes d'eau distribués par région……30

Figure 3 : Rendement du réseau d'adduction……...42

Figure 4 : Rendement des Stations de traitement……42

Figure 5 : Rendement du réseau de distribution et du rendement global du réseau……..44

Figure 6 : Indice Linéaire de perte sur distribution……..45

Figure 7 : Nombre de casses et de fuites……45

Figure 8 : Changement de Compteurs Bloqués……....46

Figure 9 : Taux de changement des compteurs ...…….…...46

Figure 10 : Réhabilitation des conduites……..……47

Figue 11: Evolution de la capacité de dessalement……...47

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les stations de dessalement des eaux……27

Tableau 2 : Le débit nominal des stations de traitement ……..…….29

Tableau 3 : Les ratios financiers de la SONEDE……36

Tableau 4 : Prélèvements pour analyses bactériologiques……..……43

Tableau 5 : Principaux Indices d'activité de la distribution des eaux…….……44

Tableau 6 : L'effectif global des employés de la SONEDE……..…….48

Tableau 7 : Les avantages sociaux des employés……..……..50

Tableau 8 : Tableau de Bord de la SONEDE……..51

Tableau 9 : Diagnostic de la SONEDE ……..53

Introduction générale

Dans l'économie tunisienne, les plus grandes entreprises sont, en général, publiques et actives dans le secteur des matières premières telles que : le pétrole, les phosphates, le ciment, l'acier, les services d'utilité publique (STEG, SONEDE) et les transports (SNCFT, Tunis-air)[1]

Ces entreprises sont généralement dirigées d'une manière assez conservative[2] et les notes élevées accordées à ces entreprises tiennent compte du soutien présumé de l'Etat. Cette relation de dépendance justifie les conflits d'intérêt entre les parties prenantes (Etat-Conseil d'administration) et les effets parfois de sens négatif, sur la performance des entreprises publiques. Cette dernière variable de grande valeur pour l'entreprise et l'Etat au même temps se trouve le sujet le plus important dans le débat de la politique générale de l'Etat (l'économie) et la contribution dans le processus de développement durable (le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise) d'une économie émergente comme celle de la Tunisie.

Cependant, la conjoncture mondiale qui connaissait des mutations sociales, économiques et politiques très importantes, impose aux parties prenantes de l'économie et surtout aux gouvernements, des défis à relever pour conserver la pérennité et la croissance de l'entreprise publique afin de pouvoir accomplir ses rôles.

Dans ce contexte, l'entreprise publique tunisienne a connu depuis l'indépendance des transformations continues dont le but principal est la modernisation de sa structure organisationnelle, de ses modes de gouvernance, … pour atteindre un niveau de performance lui permettant de fournir un pack de service acceptable par le citoyen.

Mais est que ces efforts de modernisation ont atteint leur objectif ?

Les entreprises publiques ont subies des réformes sans cesse depuis des années, qui visent à en moderniser le fonctionnement, c.à.d. les rendre plus aptes à prendre place dans une société et une économie également en transformation. Ces changements se mènent à un rythme soutenu et se sont imposés par une nécessité de développement durable, un accomplissement de rôle socio-économique, une forte exigence de la clientèle, une croissance de la demande des services et essentiellement les exigences de la période post révolutionnaire.

En totalité, ces efforts de modernisation ont pour finalité la réalisation d'un niveau de performance appréciable par toutes les parties prenantes.

---

[1] Wassel Madani et Kalthoum Sammari, Tunisie : Rapport spécial sur la gouvernance d'entreprise : la perspective tunisienne, RitchRatings, 2009 (www.fitchratings.com)

[2] Rapport de la Banque Mondiale Octobre 2005 sur la Tunisie.

Cette notion de performance de l'entreprise publique est le sujet de plusieurs débats et plusieurs travaux de recherche, qui ne cessent de clarifier sa nature, ses dimensions, ses mesures ainsi que les facteurs qui en contribuent à sa réalisation ou ceux qui en y échappent.

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « performer » qui, au XIII° siècle, signifiait " accomplir, exécuter " (Petit Robert). Au XV° siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure. Plusieurs approches des sciences de gestion ont essayé de cadrer cette notion de performance, de définir ses dimensions et ses indicateurs de mesure afin de bien dire objectivement de la performance des organisations en générale et des entreprises publiques en particulier. Cependant l'absence d'indicateurs objectifs présente l'obstacle premier de la pertinence des analyses relatives à la performance.

Cette multiplication terminologique des concepts assez précis comme la performance et l'entreprise publique, ainsi que la difficulté de cerner un modèle fiable d'indentification des dimensions et des relations entre ces variables clés dans le domaine de la gouvernance d'entreprise publique, contrairement à celle privée plus au moins claire, nous a poussés à poser des questions sur les référentiels de la performance globale de l'entreprise publique ? Les variables qui en contribuent à sa réalisation objective ?

Ainsi notre problématique se présente comme une réponse à ces questions dans un repère bien déterminé qui est l'entreprise publique tunisienne, en prenant un cas d'étude qui est la SONEDE. Cette entreprise publique tunisienne, se présente parmi les grands établissements de services publics orientés vers tous les citoyens et étalés sur le territoire national, se trouve, comme les autres établissements, en difficulté. Les lacunes de gouvernance, les insuffisances d'ordre organisationnelles, institutionnelles, matérielles et de ressources humaines, ainsi que la conjoncture actuelle de la Tunisie, se sont réunies pour augmenter le degré de complexité de la situation de cette entreprise.

Ce pendant, l'idée de notre problématique est de déterminer certaines variables ou domaines de variables d'actions qui peuvent améliorer l'efficacité et l'efficience des différentes directions de cette entreprise, et donc, sa performance globale. Pour ce faire nous avons posé la question suivante :

Quels sont les leviers d'amélioration de la performance globale de la SONEDE dans son contexte ?

Le présent travail représente une tentative de réponse à cette problématique. D'abord, nous allons traiter les concepts de base de point de vue fondement théorique et les relations de causalité entre eux (chapitre 1). Ensuite notre effort se focalisera sur la performance globale de l'entreprise publique (chapitre 2). Pour mettre en œuvre les différentes variables nous traitons les mesures de la performance globale de

la SONEDE (chapitre 4) sans pour autant oublier la présentation de l'organisme de stage empirique qui est la SONEDE (chapitre 3), pour finir avec une conclusion générale comportant les principales recommandations.

Chapitre 1 :

Performance et entreprise publique : peut on avoir une convergence ?

Les entreprises publiques constituent des outils de défense de l'intérêt général, de protection des citoyens et de justice sociale. Exerçant des activités commerciales, ces entreprises sont détenues majoritairement par l'État. Légalement constituées, elles ont une double obligation : atteindre les objectifs d'une politique économique nationale et être rentable. Les entreprises publiques peuvent aussi jouer un rôle déterminant dans la gestion des ressources stratégiques.

1. L'entreprise publique entre le déterminisme gouvernemental et l'exigence de pérennité

Les entreprises publiques recouvrent des formes juridiques très diverses tant sur le plan international que national ; L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée par le droit de contrôle qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie.

1.1. L'entreprise publique

La notion d'entreprise publique pose de sérieux problèmes de délimitation et de définition. Il s'avère difficile de trouver un critère unique pour définir les entreprises publiques d'autant plus que les définitions proposées par les textes officiels, caractérisées par leur hétérogénéité, sont jugées arbitraires et trompeuses (Ben Letaïf, 1998). L'imprécision de la notion d'entreprise publique en droit tunisien est loin d'être un cas isolé (Goter, 2006). Donc le secteur public constitue un ensemble d'entreprises hétérogènes sur le plan juridique (établissements publics, sociétés anonymes, etc.) ainsi que sur le plan de l'organisation et de la gestion des activités exercées (service public, activités monopolistiques, activités concurrentielles, industries, commerce, services, etc.).

Pour préciser la notion de l'entreprise publique, Ben Letaïf (1998) distingue deux champs doctrinaux : la doctrine économique et la doctrine juridique.

Pour les économistes, les définitions se sont basées sur les notions de subordination, de dépendance et de contrôle qui reflètent le pouvoir de l'Etat. Ainsi, Hafsi (2010) définit l'entreprise publique comme une « *organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion* ».

Cette définition est relativement proche de celle préconisée par l'INSEE[3] qui définit une entreprise publique comme « *une entreprise sur laquelle 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* ».

Quant aux juristes, leurs définitions n'aboutissent pas à une seule acception générale et à caractère universel mais ils indiquent qu'elles s'accordent sur les éléments de l'autonomie financière et de la personnalité morale comme critères essentiels de la notion d'entreprise publique.

[3] Institut national de la statistique et des études économiques (France), www.insee.fr (date de visite du site : Avril – Mai 2013)

Citons à titre d'exemple, El Ayadi (1968)[4] qui note que « *l'entreprise publique se caractérise par son autonomie financière et sa personnalité morale. Le patrimoine, dont elle dispose, est partiellement ou entièrement public. Elle mène une activité de gestion, soit comme simple entreprise privée, soit en tant que puissance publique* ».

Donc l'entreprise publique est caractérisée par la personnalité morale, l'autonomie financière, l'appartenance du capital (totale ou partielle) aux pouvoirs public et un objet d'activité qui consiste, soit à diriger un secteur stratégique, soit à gérer comme une simple entreprise privée une activité qui lui est confiée par l'Etat.

Dans cet ensemble « flou », nous retenons cependant la définition avancée par le législateur tunisien. Ainsi, d'après le Journal Officiel de la République Tunisienne (JORT), l'article 8 de la Loi n°89-9 du 1er février, qui a été modifiée et complétée par la Loi n°96-74 du 29 juillet 1996, « *sont considérées comme entreprises publiques au sens de la présente Loi :*

· Les établissements publics n'ayant pas un caractère administratif et dont la liste est fixée par décret

· Les sociétés dont le capital est entièrement détenu par l'Etat

· Les sociétés dont le capital est détenu par l'Etat, les collectivités publiques locales, les établissements publics et les sociétés dont le capital est entièrement détenu par l'Etat, à plus de 50% chacun individuellement ou conjointement ».

A ces trois catégories, l'article 9 de la loi n° 94-102 ajoute « *les banques et les sociétés d'assurance dont le capital est détenu par l'Etat de manière directe ou indirecte à 34% ou plus, individuellement ou conjointement* ».

Les entreprises publiques se distinguent des entreprises privées par leur caractère public mais s'alignent sur ces dernières par le fait de l'autonomie de leur personnalité régie par les règles de droit commun quant à leur organisation, leur fonctionnement et leur gestion. Néanmoins, leur statut a un caractère hybride (droit commun / droit public) puisqu'elles restent un instrument de la politique de l'Etat qui détient un droit de regard et de contrôle sur leur patrimoine et sur leur mode de gestion et ce via à la tutelle. A cet effet, Bartoli (2005) présente trois aspects qui caractérisent les entreprises publiques :

· La gestion du personnel repose sur des statuts spécifiques et présentent des similitudes avec les statuts de la fonction publique ;

· La gestion comptable et financière est influencée par la comptabilité et la gestion budgétaire publique ;

· La nomination des dirigeants par le gouvernement.

1.2. Contexte et exigences de l'entreprise publique

L'entreprise publique se caractériserait simultanément d'une part, par un rôle déterminant de l'État (ou des collectivités publiques) dans les décisions résiduelles -lié notamment à la possibilité de nommer les

[4] Cité par Ben Letaïf (1998).

dirigeants et de leur accorder une latitude décisionnelle plus ou moins importante sur les options stratégiques et d'autre part, par une appropriation majoritaire des gains résiduels.

Ces entreprises exercent des activités très variées, même si le plus souvent on les retrouve dans des secteurs bien spécifiques (l'énergie, les communications, les transports, les industries de base, la banque et l'assurance, l'éducation et la santé). Elles ont également des origines diverses : certaines ont été créées par l'État, soit pour se procurer des recettes fiscales, soit encore pour des raisons tenant à la défense nationale ou au développement industriel. Cependant, le plus souvent la plupart des entreprises publiques sont issues des processus de nationalisations dont les objectifs sont soit de nature idéologique ou politique, soit de nature économique.

L'entreprise publique, malgré l'autonomie de sa personnalité, reste un instrument de la politique économique de l'état c'est ce qui explique les caractère hybride de son statut .En effet, le régime juridique applicable aux entreprises publiques s'est toujours caractérisé par la recherche d'un certain équilibre entre, d'une part la nécessité de soumettre ces entités aux règles de droit commun caractérisées par la souplesse de gestion ,la liberté de manœuvres, l'indépendance dans le commandement et le souci de rentabilité ,et d'autre part le nécessité de les astreindre à certaines obligations afin de permettre aux pouvoirs publics d'avoir un droit de regard sur leur gestion , d'orienter leur action et de l'intégrer dans le cadre général de la politique économique de l'Etat.

1.3. L'entreprise publique Tunisienne : une évolution sous impulsion de l'Etat

Les entreprises publiques tunisiennes ont connu des évolutions à travers l'histoire.

C'est au lendemain de l'indépendance de la Tunisie en 1956 que le processus de nationalisation des entreprises, qui étaient sous le protectorat français, a été déclenché. A cette époque, la gestion des entreprises a été confiée aux dirigeants sur la base de leurs qualifications et de leur appartenance politique.

Dans les années 70, le protectionnisme a marqué la politique de l'Etat car l'objectif du gouvernement de cette époque étant d'industrialiser le pays et de créer le maximum d'emplois. De ce fait, plusieurs entreprises publiques se sont créées afin de réaliser la politique économique et sociale du gouvernement. Nous pouvons citer à titre d'exemples la création de l'office du planning familial pour maîtriser la croissance démographique, la création de plusieurs offices pour la mise en valeur des terres agricoles, etc.

Toutefois à partir des années 80, la croissance constante d'un certain nombre d'entreprises publiques d'une part, et l'encouragement des investissements privés d'autre part, avaient des conséquences néfastes sur l'économie : un déséquilibre financier chronique a été enregistré durant cette période. Les raisons qui sont à l'origine de ce déséquilibre sont multiples : mauvaise conception du schéma de financement, sous estimation des investissements, dispersion de l'activité, pléthore de personnel, vétusté des équipements, mauvaises prévisions financières, etc.

Ce n'est qu'en 1986 que les pouvoirs publics ont pris conscience de l'ampleur du problème que pose ce déséquilibre. Certaines mesures ont été prises afin de garantir la notoriété publique souvent remise en cause. A cet effet, le gouvernement a adopté le Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S) imposé par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire Internationale (F.M.I). Les objectifs de ce dispositif sont :

· La modernisation des structures et des infrastructures.

· L'ouverture de l'économie aux investissements étrangers.

· L'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales.

Par ailleurs, ce programme a mis l'accent sur la nécessité de limiter la taille du secteur public par un désengagement de l'Etat des activités dites non prioritaires ou concurrentielles.

L'objectif étant de permettre à l'économie nationale d'avoir une meilleure compétitivité et de se concentrer sur les secteurs dits «stratégiques», tel que :

- Les secteurs qui ont un rapport direct jugé suffisamment important avec la vie quotidienne du citoyen (eau, électricité, transport, etc.).

- Les secteurs ayant une répercussion importante sur les recettes de l'Etat (tabac, pétrole etc.).

- Les secteurs économiques dans lesquels l'initiative privée fait encore défaut pour diverses raisons (rentabilité insuffisante ou différée, intensité capitalistique).

La fin des années quatre vingt a été celle des projets de privatisation des entreprises publiques[5]. La stratégie de privatisation adoptée par la Tunisie s'insère dans une vision de complémentarité et de partenariat entre le secteur public et le secteur privé.

En 1996, la Tunisie a adopté le programme de mise à niveau qui vise l'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales. Ainsi, les démarches de certification de qualité ont été engagées aussi bien par les entreprises privées que publiques.

Les nouvelles orientations de la Tunisie ont engendré une restructuration dans tous les domaines d'activités des entreprises publiques en particulier[6]. Malgré l'intérêt certain de cette restructuration, des difficultés de mise en application ont émergé. De cette logique une approche de mesure de la performance globale de ces entreprises devrait avoir lieu, sans retard. Cette orientation servira de base d'évaluation des actions déjà faites, des stratégies et des orientations politiques déjà fixées… afin de pouvoir valoriser ces acquis nationaux et d'améliorer leur contribution au développement durable du pays.

---

[5] Noura BEN HASSEN, 2011, Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales Cas d'entreprises industrielles tunisiennes, Thèse de doctorat, CNAM, LIPSOR, 00651487, version1

[6] Rapport du ministère de développement régional et de la planification, sur la privatisation et le développement du secteur privé, 2010.

2. Peut-on mesurer la performance de l'entreprise publique ?

La performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en gestion. Cependant, les données économiques ne sont pas toujours accessibles et les évaluations subjectives de la performance deviennent alors le seul recours pour les chercheurs.

2.1. La notion de performance : une conception théorique

Depuis plusieurs années, on étudie les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise. Chaque fois les études théorique ainsi que celles empiriques ne cessent d'enrichir la conception théorique et les actions pratiques du domaine de management des organisations.

Ces études, qui s'inscrivent dans un courant positiviste[7], étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier. Hors, l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe. La performance définie en terme financier ne suffit plus (Kaplan et Norton, 2001).

Quatre approches ont défini la performance ; l'approche économique qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires et des dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.

L'illustration de cette approche est reflétée dans une étude de J. Caby réalisée en 1996 qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Olivier de La Villarmois (2001) indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents 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 est défendue par B.M. Bass[8] qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, 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, à savoir ; 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 indue sur ses membres.

[7] Noura BEN HASSEN, opt. Cité.
[8] Cité par Olivier de La Villarmois (2001)

L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux.

La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin et al. (1996), et qui repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

2.2. La performance globale

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.

Marcel Lepetit (1997) définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (p. 64). Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique.

Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués.

Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005), par la réunion de la performance financière, sociale et sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).

Chapitre 2 :

La performance globale : quel référentiel de mesure pour les entreprises publiques ?

La mesure des performances des entreprises publiques 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 restant efficientes dans leur gestion et leur emploi de ressources. Le plus souvent ces deux missions présentent des aspects contradictoires.

1. Difficultés de mesures de la performance globale

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement.

La problématique des entreprises publiques nécessite qu'on évalue leurs performances sur des critères financiers et sur les objectifs de leur mission de service public. Ces derniers contredisent souvent les premiers. Par ailleurs, il est impossible de définir l'entreprise de référence optimale dans l'atteinte de tous les objectifs financiers et d'intérêt général en cause.

Les chercheurs dans le domaine de la gouvernance d'entreprise ont cerné cinq approches de mesure de la performance à savoir :

L'approche économique (J. Caby et al. 2012, 1996), l'approche sociale Quinn et Rohrbaugh (1983), l'approche systémique et l'approche qualifiée de politique par E.M. Morin et al (1996) qui sont déjà énoncées dans le paragraphe 2.1 du chapitre précédent. Aux quelles s'ajoute l'approche conventionnelle ; confrontons à présent le concept de performance globale à cette définition des conventions. La performance globale apparaît dans une *situation d'incertitude* dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable.

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre (Gomez, 1997), la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Les règles définissant cette mesure doivent être construites et partagées par tous les acteurs. Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la performance globale soit le résultat d'un compromis négocié.

2. Une analyse comparative de la performance globale des entreprises publiques et privées

La nature et la finalité du secteur public se révèlent fort différentes par rapport au secteur privé. En effet, le secteur public, c'est l'action de la société sur la société (Ouellet, 1992). Les activités du secteur public ont toujours par delà les citoyens «bénéficiaires», la société globale comme destinataire ultime. Par

contre, l'activité du secteur privé se résume essentiellement à offrir des biens et des services commerciaux aux individus « consommateurs ». Ce qui motive les acteurs socioéconomiques, c'est le profit qu'ils peuvent tirer de leurs productions.

Les entreprises publiques ou sociétés d'État 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 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 ou extra-entreprises.

En effet, le secteur public subit depuis quelques années des restructurations majeures sur les plans organisationnel et environnemental. Cette période de transition est définie dans la littérature sous le vocable de *corporatisation* (Richard B. 2004). La corporalisassions consiste à inculquer aux organisations publiques les pratiques qui ont cours dans le secteur privé.

Plusieurs auteurs perçoivent le problème des différences d'objectifs entre les entreprises des secteurs public et privé comme un problème de mesure.

Borins et Boothman (1986) démontrent, à la suite d'une revue de certaines études empiriques dans le domaine, que la rentabilité peut être une mesure trompeuse à cause des objectifs non commerciaux qui peuvent être assignés à une entreprise publique. De plus, ils constatent qu'un grand nombre des études qui conclut à la moindre performance des entreprises publiques néglige, ou du moins sous-estime, les avantages sociaux qui sont la contrepartie d'inefficiences commerciales.

En somme, si tant est 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 des coûts supplémentaires sous la forme d'une diminution de ses revenus ou d'une augmentation de ses charges.

3. Les indicateurs de la performance globale

Reynaud (2003) a pu résumer la performance globale en trois catégories de mesures ; à savoir la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Ces catégories proviennent de l'approche financière de la performance et de l'approche non financière.

L'approche financière s'intéresse aux indicateurs liés aux résultats financiers comme : le résultat par action, la croissance du résultat par action, ROE[9] ou *Return On Equity* (taux de rentabilité financière), *free cash flows*[10], croissance des *cash flows*, ROA[11] (Return on Assets) et ROI[12], l'EVA[13] ont été popularisée par le cabinet Stern Stewart & Co[14], il s'agit d'une adaptation de la notion de bénéfice résiduel.

Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le *balanced scorecard* (BSC dont nous décrirons le mécanisme de construction plus bas) mais la tendance est plus profonde et avait déjà été initiée par d'autres réflexions. En passant de la performance financière à la performance non financière, on évolue d'une performance mesurée pour les actionnaires (*shareholders*) à une performance mesurée pour les parties prenantes (*stakeholders*).

Le balanced scorecard

Le BSC définit une carte stratégique commune à tous et est le point de référence central de l'entreprise. C'est une démarche "top down". La direction générale établit la mission, les valeurs clés et définit une vision pour l'entreprise. Puis l'élaboration de la stratégie permet d'identifier le chemin à prendre pour atteindre cette destination.

Kaplan et Norton (1998, 2001a) ont proposé de construire des tableaux de bord stratégiques mettant en valeur les points suivants :

- Prenant en compte différents aspects de la performance et non plus seulement la performance financière.

- Mettant en évidence des indicateurs de résultat et des indicateurs avancés (financiers), ces derniers étant plus ou moins prédictifs de la situation future de l'entreprise.

L'un des problèmes essentiels pour les auteurs est la prise en compte et le pilotage des éléments incorporels de plus en plus importants aujourd'hui. Or, plusieurs facteurs empêchent la mesure des incorporels :

---

[9] Le ROE (pour Return On Equity) mesure la rentabilité des capitaux employés d'une société. En d'autres termes, il quantifie le montant des bénéfices réalisés pour un euro investi en capital. Ce ratio s'obtient par le rapport du résultat net sur les capitaux propres. La plupart du temps, on enlève du ROE tous les éléments exceptionnels type amortissement des survaleurs.

[10] FCF est le flux de trésorerie disponible. Il correspond à la portion liquide de la capacité d'autofinancement obtenue dans l'année. Cash-flow disponible = Résultat d'exploitation (REX)+ la dotation aux amortissements - IS calculé sur la CAF +/- variation du BFR - Investissements (nets des cessions d'actifs)

[11] *ROA* (*Return on Assets*) est la rentabilité des actifs nets, aussi appelée rentabilité économique pouvant être traduit par *taux de rendement de l'actif investi*). C'est une notion économique d'inspiration anglo-saxonne. ROI=Résultat net / Actif total.

[12] Le Return On Investment (ROI) ou "retour sur investissement" permet de calculer le pourcentage de rentabilité d'un investissement. ROI = (Revenu net/Coût d'investissement) * 100

[13] EVA est l'excédent de résultat dû à l'activité d'une organisation par rapport au coût du financement des apporteurs de capitaux. EVA=résultat d'exploitation avant frais financiers - charges d'impôts 'exploitation - capitaux Investis * Coût Pondéré du Capital.

[14] http://www.sternstewart.com

- L'effet des incorporels est indirect et n'a que rarement un effet direct sur le chiffre d'affaires ou le résultat. D'où le besoin de connaître leurs effets sur la performance financière. Cela nécessite la prise en compte d'effets retard.

- La valeur des incorporels est très dépendante du contexte stratégique et organisationnel (le carnet d'adresses des managers, par exemple, ne vaut plus rien ou presque dans une entreprise d'un autre secteur).

- Les actifs incorporels ne valent rien en eux-mêmes mais c'est le plus souvent leur combinaison qui vaut quelque chose.

4. Les leviers de la performance globale d'une entreprise publique

Dans son travail exploratoire GARCIA M. **(**2012) a identifié groupes de levier pour l'entreprise privée à savoir :

- L'identification des ressources cachées des organisations ; **levier est stratégique & commercial**, **le levier social**, **levier financier**, la valorisation de l'entreprise, que ce soit sur des paramètres de flux, sur des paramètres patrimoniaux ou sur les perspectives de valorisation à terme, s'est considérablement accrue faisant jouer un levier financier sur l'entreprise,
- Les liens de causalité de la performance, **le levier d'exploitation** s'appuie à la fois sur la stratégie, sur les compétences sociales des dirigeant, auxquelles s'ajoutent des compétences repérables dans l'entreprise et dans son environnement.
- Les compétences spécifiques des organisations, **le levier social**,

Dans une étude menée dans le contexte des organisations publiques françaises Bernard M. (2012) a identifié quatre leviers clés pour les établissements publics qui transforment leur action :

- **la personnalisation des services publics**, en fonction des attentes des différents groupes d'usagers, et la prise en compte les différences territoriales.
- **l'analyse poussée des informations**, maîtrisée par la puissance publique grâce aux capacités numériques, pour une action proactive vers les citoyens et un renforcement de la conformité de l'action publique.
- **de nouveaux modèles d'organisation**, en parallèle des organisations administratives traditionnelles, tels que les structures mixtes public-privé, l'entreprenariat social, les engagements aux résultats de partenaires, le tout pour favoriser l'innovation et la croissance.
- **la recherche permanente de l'efficacité de l'action publique**, qui combine la focalisation sur la qualité de service, avec une efficience des moyens mis en œuvre. Cette transformation profonde des

services publics requiert que les agents soient formés et mobilisés. En France, le projet « Ateliers de la performance opérationnelle[15] » a déjà formé plus de 1000 chefs de projet et cadres aux méthodes participatives d'amélioration de la qualité de service des processus. Répondre aux attentes des citoyens du XXIe siècle, c'est bien entendu placer le paradigme numérique au cœur des transformations en leur proposant, comme aux entreprises, le service dont ils ont besoin, au moment et à l'endroit de leur choix, dans une approche multi-canal et participative.

[15] http://www.accenture.com/fr-fr/Pages/insight-france-government-profile.aspx

Chapitre 3 :

Présentation de la SONEDE

&

de la méthodologie de traitement des données

La Tunisie dispose d'un réseau de distribution d'eau depuis des siècles et c'est à partir de l'Empire carthaginois qu'il avait un réseau de distribution d'eau titre d'exemple les villes romaines de Carthage, Majus et Dougga.

A l'époque de la colonisation, c'était la « Régie de distribution des eaux », sa fonction est la production et la distribution d'eau. Elle était une institution publique à personnalité civile et autonome financièrement.

1. Méthodologie de traitement des données

Dans cette partie nous commençons par la présentation de la méthodologie du travail empirique. La méthodologie poursuivie consiste en le traitement et l'analyse des données issues des états financiers de 2011 (Bilan et Etat de résultat, puisque les états de 2012 ne sont pas encore finis), ainsi que des données tirées du rapport annuel de la SONEDE daté de 2011 (avec des chiffres mis à jours de 2012).

Une deuxième approche de traitement consistant à entretenir une interview (guide d'entretient) avec les responsables de la SONEDE et qui sont des membres du Conseil d'Administration. Les principales questions portaient sur les pratiques de mesures de la performance, l'utilité des mesures et essentiellement leurs avis sur l'amélioration de la performance.

2. Présentation Générale de la SONEDE

2.1. Historique

En 1968 et pour faire face à l'expansion du secteur de l'eau potable et à l'accroissement continu de la demande, il a été décidé de créer la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE). Sa vocation essentielle est de collecter les eaux souterraines et de surface, de les traiter en vue de les rendre potables, d'acheminer les eaux traitées depuis les sites de production jusqu'aux réservoirs de distribution, de fournir l'eau aux abonnés tout en assurant les travaux d'entretien et de maintenance des réseaux et des équipements.

a- Statut juridique

La SONEDE est un établissement public créé par la loi 68-22 du 2 juillet 1968 telle que modifiée par la loi 76-21 du 21 janvier 1976 et considéré comme entreprise publique selon le décret 2007-2560 du 23 octobre 2007. La SONEDE est placée sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture.

b. Actionnariat

La SONEDE a été créée en Février 1947. Son principal actionnaire est l'Etat Tunisienne à travers le Ministère de l'Agriculture des ressources hydrauliques et de pêche. Elle se situe en 23 rue Jawaheer Lel Nehrew Monflery –Tunis (Actuellement le siège social de la SONEDE se situe au Rue Slimen Ben Sliemen à El Manar). Ladite Société a un rôle d'impulsion et de régulation du secteur de l'eau. Puisqu'elle est une entreprise publique elle n'a pas un capital social mais il s'agit

d'un fond de dotation, la contribution de l'Etat en capital est appelée dotation. Ce dernier représente en 2 011 497,5 MD.

2.2. Missions et métiers de la SONEDE

Les différentes missions de la SONEDE sont :

- la gestion du patrimoine de l'hydraulique urbaine.
- l'exploitation des installations, de l'entretien de l'infrastructure et du matériel d'exploitation.
- le contrôle de la qualité de l'exploitation et de la sensibilisation du public.
- le renouvellement du matériel d'exploitation ainsi que d'une partie du réseau de distribution d'eau.

Les différents métiers de la SONEDE sont :

- Etude des projets de l'approvisionnement en eau potable
- Etude préliminaire ou étude de faisabilité
- Enquête sur terrain pour la reconnaissance en utilisant le GPS
- Collecte des données
- Analyse des données recueillies, diagnostic de la situation existante et présentation des variantes possibles
- Choix de la variante optimale selon les critères technico-économiques
- Edition du rapport de l'étude préliminaire
- Elaboration de l'avant projet ou étude détaillée
- Réalisation de l'étude topographique du projet
- Réalisation des sondages géotechniques aux sites des ouvrages d'art projetés
- Préparation des plans d'exécution pour les ouvrages de génie civil projetés
- Dimensionnement des équipements à installer dans les différents ouvrages projetés
- Choix du processus de traitement quand c'est nécessaire

Déclencher la procédure d'élaboration des dossiers d'appels d'offres en commençant par le calcul des métrés, l'estimation du projet ...

Préparation des dossiers d'appels d'offres pour l'acquisition des équipements et pour la fourniture des conduites et des travaux de poste et de génie civil

- Soumission des cahiers des charges à la commission des marchés
- Lancement des différents appels d'offres
- Réception des offres techniques et dépouillement technique
- Réception des offres financières et dépouillement financier
- Choix des adjudicataires après accord de la commission des marchés
- Signature des marchés avec les adjudicataires

2.3. Organigramme de la SONEDE

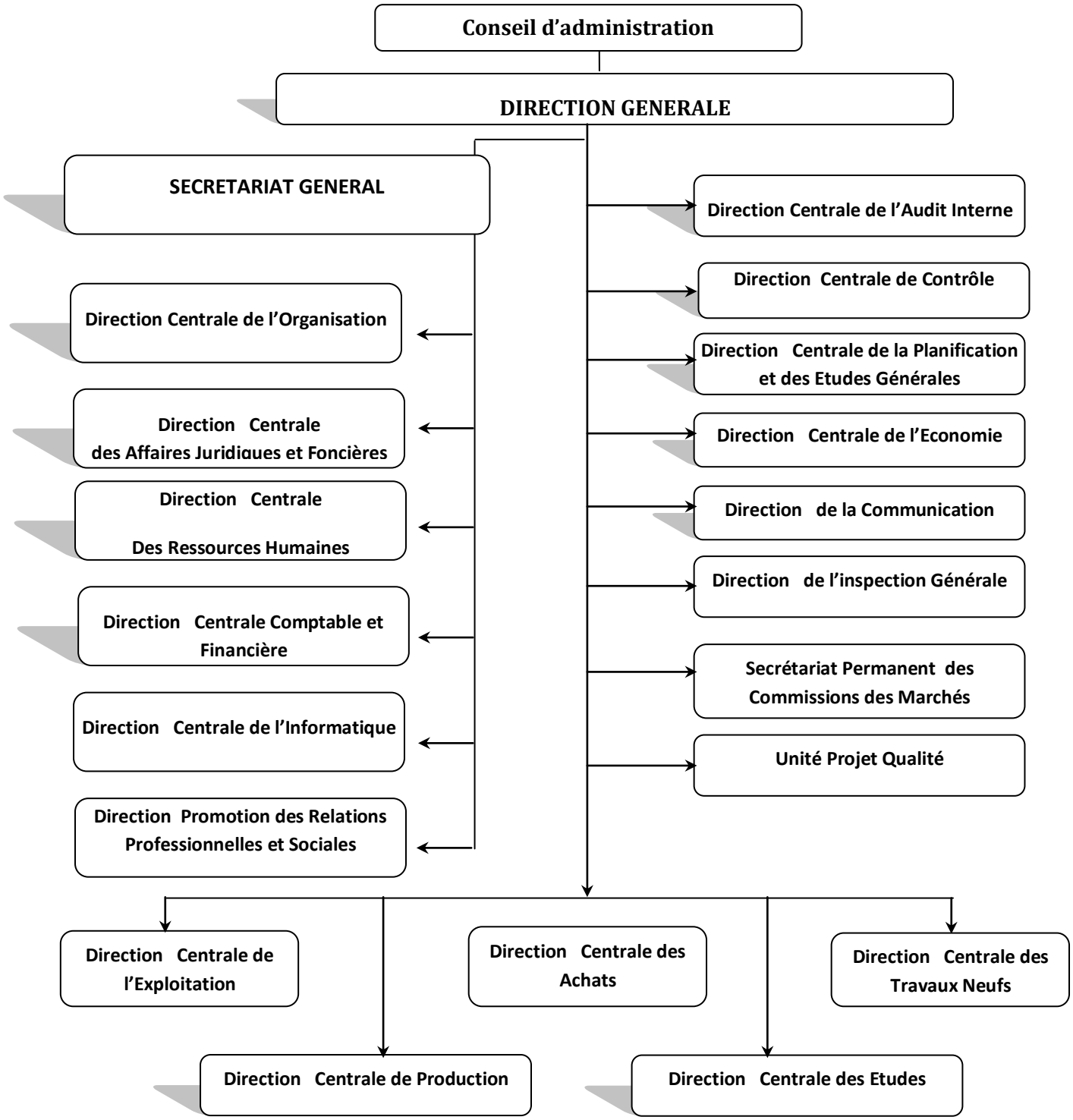


Figure 2 : L'organigramme de la SONEDE

3. Cadre économique

3.1. Etude des projets de l'approvisionnement en eau potable

3.1.1. Etude préliminaire ou étude de faisabilité

- Enquête sur terrain pour la reconnaissance en utilisant le GPS
- Collecte des données
- Analyse des données recueillies, diagnostic de la situation existante et présentation des variantes possibles
- Choix de la variante optimale selon les critères technico-économiques
- Edition du rapport de l'étude préliminaire

3.1.2. Elaboration de l'avant projet ou étude détaillée

- Réalisation de l'étude topographique du projet
- Réalisation des sondages géotechniques aux sites des ouvrages d'art projetés
- Préparation des plans d'exécution pour les ouvrages de génie civil projetés
- Dimensionnement des équipements à installer dans les différents ouvrages projetés
- Choix du processus de traitement quand c'est nécessaire
- Déclencher la procédure d'élaboration des dossiers d'appels d'offres en commençant par le calcul des métrés, l'estimation du projet ...

3.1.3. Préparation des dossiers d'appels d'offres pour l'acquisition des équipements et pour la fourniture des conduites et des travaux de poste et de génie civil

- Soumission des cahiers des charges à la commission des marchés
- Lancement des différents appels d'offres
- Réception des offres techniques et dépouillement technique
- Réception des offres financières et dépouillement financier
- Choix des adjudicataires après accord de la commission des marchés
- Signature des marchés avec les adjudicataires

3.2. Production de l'eau potable

Les sources de production de l'eau potable diffèrent d'une région à l'autre compte tenu des caractéristiques géographiques et climatiques. Elles dépendent aussi du développement des besoins en eau de chaque région.

3.2.1. Modes d'approvisionnement des régions

a. Le Grand Tunis

La région du Grand Tunis s'approvisionne essentiellement en eau à partir des eaux du Nord acheminées par le canal Mejerdah-Cap Bon et des Barrages Kasseb et Béni Mtir.

Sur les abords de Tunis Ouest, il existe un complexe de traitement et de stockage des eaux qui proviennent du canal Mejerdah-Cap Bon et du barrage Kasseb : il s'agit du complexe de traitement des eaux de Ghédir El Golla.

L'eau produite est acheminée aux réservoirs du Grand Tunis avec un débit de 5400 litres/seconde. On y ajoute les eaux produites par la station de traitement de Fernana

(Gouvernorat de Jendouba) pompées à travers la conduite d'adduction des eaux du barrage Béni Mtir avec un débit de 300 litres/seconde.

b. Bizerte

Cette région est alimentée à partir de la nappe de Mateur et la station de traitement des eaux de Joumine et Sejnane dont la capacité de production dépasse 1500 litres/seconde.

c. Cap-Bon, Le Sahel et Sfax

Les régions du Cap-Bon, Sahel et Sfax sont alimentées par les eaux du nord acheminées via le canal Mejerdah-Cap Bon. Les régions du Sahel et Sfax s'approvisionnent aussi à partir des :

- Eaux de la nappe profonde de Kairouan.
- Eaux de la nappe profonde de Jelma, Sbeïtla et Hajeb Laâyoun.
- Ressources locales.

d. Région du Sud-Est

Cette région qui comprend les deux gouvernorats de Mednine et Tataouine est alimentée par des ressources locales et aussi par les eaux en provenance des deux stations de dessalement de Djerba et Zarzis dont la capacité globale de production est 30000 m^3/jour.

e. Gabès

La région de Gabès (Gabès, Métouia, El-Hamma et Ouedhref) s'approvisionne essentiellement de la station de dessalement des eaux saumâtres construite en 1995 et dont la production quotidienne atteint 34000 m^3/jour.

La production globale de la station de Gabès permettra de répondre aux besoins de la région en eau potable jusqu'à la fin de l'an 2012 avec une salinité qui ne dépasse pas 1,5 g/litre.

3.2.2. Dessalement des eaux saumâtres

Tableau 1 : Les stations de dessalement des eaux

Station	Date de réalisation	Débit nominal (m^3/jour)
Kerkennah	1983	3300
Gabès	1995	34000
Zarzis	1999	15000
Djerba	2000	20000

3.2.3. Le traitement de l'eau

Les eaux brutes subissent un traitement physico-chimique. Elles doivent passer par les étapes de traitement suivantes : la coagulation-floculation, la décantation, la filtration et enfin la désinfection.

a. La coagulation-floculation

Elle consiste en l'ajout de sulfate d'alumine ou d'un coagulant dont les quantités et les doses injectées sont fixées selon la turbidité de l'eau brute et suite à des tests de floculation réalisés au laboratoire de suivi des stations de traitement. L'ajout de floculant tel que le poly-électrolyte permet la transformation des matières en suspension en des flocons pour en faciliter la décantation.

b. La décantation

C'est la phase de collecte des matières en suspension, concentration et élimination des boues.

c. La filtration

Elle consiste à faire passer l'eau à travers des filtres à sable permettant la rétention des matières non décantées, des algues et des micro-organismes. Des pompes et des sur-presseurs d'air assurent le lavage à contre courant des filtres à sable.

d. Traitement complémentaires occasionnels

- En cas d'agressivité de l'eau, on ajoute de la chaux (lait de chaux et eau de chaux) pour équilibrer le pH.
- En cas de goût ou d'odeur désagréable le charbon actif peut être utilisé en tant qu'absorbant.

e. La chloration

En phase de pré-chloration, l'injection de quantités de chlore pendant le traitement favorise la diminution de la teneur en matières organiques et la lutte contre la prolifération d'algues, ce qui facilite le processus de traitement et maintient la propreté des stations de traitement.

f. Phase de post-chloration (désinfection finale)

L'injection des quantités optimales d'eau de javel permet d'éliminer les micro-organismes qui persistent et de faire face à toute contamination éventuelle dans le réseau et ce, depuis les ouvrages de production d'eau jusqu'au robinet du consommateur. La régulation de la dose de javel nécessaire se fait d'une manière automatique selon la quantité et le débit de l'eau.

Tableau 2 : Le débit nominal des stations de traitement

Nom de la station	Année de mise en service	Débit nominal (L/S)
Ghédir El Golla		
- ST1	1970	1400
- ST2	1981	2000
- ST3	2002	2000
- Fernana	1954	1200
- Mateur	1984	1000
Belli		
- STB1	1984	2000
- STB2	2003	2000
- Sidi Jedidi	2000	400
- Oued El Kbir	1930	100
- Harkoussia	1974	100
- Ain Drahem	1987	60

- Zahrat Medien	1992	40
- Mlaabi	2002	40
- Zouhour	2004	300

3.2.4. Contrôle sanitaire de l'eau

Les services du contrôle sanitaire de la SONEDE concernés, procèdent aux analyses chimiques des eaux de façon régulière et continue pour s'assurer de l'hygiène du produit. Ainsi, les résultats de ces analyses sont conformes aux normes tunisiennes et aux recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

En parallèle, la SONEDE effectue des analyses physico-chimiques des eaux distribuées.

Outre l'autocontrôle assuré par la SONEDE, les services du Ministère de la Santé Publique effectuent des analyses bactériologiques des eaux distribuées dans les zones éloignées des laboratoires de la Société et ceci en vertu de la convention signée par les deux partenaires.

3.3. Exploitation et distribution de l'eau

La SONEDE assure la distribution de l'eau potable à travers un réseau de conduites de 38 651 Km de longueur, de 1000 réservoirs de différentes capacités et de 1100 stations de pompage.

Durant l'année 2011, le volume d'eau distribué a atteint 494,7 Mm³. (annexe 2)

La gestion technique et commerciale de la distribution de l'eau est assurée par 38 districts répartis sur l'ensemble du territoire Tunisien. Les volumes d'eau distribués sont répartis par région comme suit:

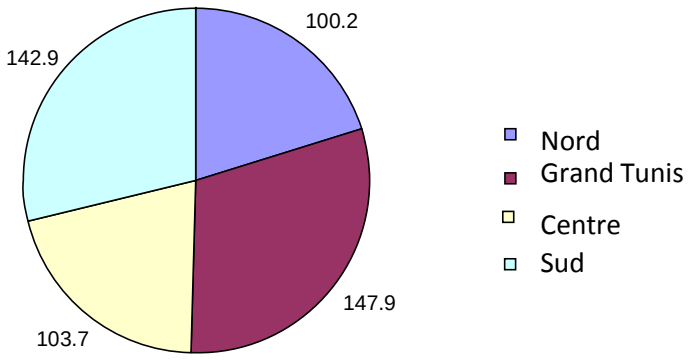


Figure 2: Répartition des volumes d'eau distribués par région

4. Les stratégies de la SONEDE

4.1. Stratégies d'économie de l'eau et la maitrise de l'énergie

La SONEDE, en tant qu'opérateur dans le domaine de la production et la distribution de l'eau potable sur l'ensemble du territoire Tunisien, assure la réalisation d'un programme d'économie d'eau potable qui repose sur l'amélioration des performances techniques de ses réseaux et installations, les opérations d'audit des systèmes internes d'eau des gros consommateurs et la réalisation des actions de sensibilisation pour l'ensemble des usagers

L'objet de la SONEDE est la fourniture de l'eau potable sur tout le territoire tunisien. Elle est chargée de l'exploitation, de l'entretien et du renouvellement des installations de captage, de traitement, de transport et de distribution de l'eau.

En effet la SONEDE est l'une des plus grandes entreprises consommatrices d'énergie en Tunisie. Cette consommation tend à croitre vu l'augmentation des besoins en eau de la population, nécessitant le renforcement de la production d'eau par des ressources de plus en plus énergivores, l'amélioration de la qualité de l'eau surtout en ce qui concerne la salinité dans plusieurs régions du sud tunisien et l'extension du réseau de pompage et le raccordement des zones difficilement accessibles.

Pour préserver l'équilibre entre l'offre et la demande en eau, la SONEDE est obligée, en plus de son programme d'économie de l'eau, de recourir à des solution d'alimentation et de production d'eau de plus en plus énergivores, consistant principalement en la mobilisation de toutes les ressources disponibles, le renforcement des transferts de l'eau du Nord vers le Sud et le recours à des ressources non conventionnelles telles que le dessalement des eaux saumâtres et des eaux de mer.

Le développement des programmes de partenariat, de coopération et de recherche avec les organismes nationaux et internationaux dans le domaine de la maitrise de l'énergie demeure un axe important de la stratégie énergétique de la SONEDE.
Une Direction de la maitrise de l'énergie a été créée au sein de la SONEDE, permettant de coordonner les différentes actions et de mobiliser l'ensemble des potentialités pour la mise en œuvre de cette stratégie.

4.2. Stratégie de sécurisation des approvisionnements en eau et la gestion « Qualité » à la SONEDE

Cette stratégie consiste à sécuriser l'approvisionnement en eau potable de toutes les régions en améliorant la capacité de traitement et de stockage à travers des stations et des forages dans tout le pays afin d'éviter les phénomènes de rupture et de perturbation de l'alimentation, ainsi que le renforcement de

la capacité d'alimentation selon les besoins. Toute en assurant une bonne qualité de l'eau ; pour se faire la SONEDE a entamé une démarche qualité dans l'objectif d'améliorer la satisfaction de ses clients et des parties intéressées, d'assurer l'efficacité et l'efficience de ses activités et de mieux maîtriser ses processus et méthodes de travail. Cette démarche qualité se base sur des normes internationales, telles que l'ISO 9001 (Système de Management de la qualité - Exigences) et l'ISO14001 (Système de Management Environnemental - Exigence et lignes directrices de son utilisation). Elle prend en considération tous les textes réglementaires et toutes les dispositions organisationnelles en vigueur. Elle tient compte également des bonnes pratiques relatives à l'activité de la SONEDE et aux démarches nationales visant l'amélioration de la qualité des services. Dans le cadre de cette démarche, la SONEDE a créé une structure dédiée au management de la qualité: l'Unité de Gestion de la Qualité (UGQ) a pour mission d'effectuer tous les travaux de diagnostic, d'élaboration de politiques, de programmes, de documentation et de toute autre activité ayant pour objectif l'amélioration de la qualité du service et du produit de la SONEDE.

L'UGQ réalise les actions suivantes:

- Le diagnostic initial afin d'évaluer l'existant et d'identifier son degré de conformité par rapport aux exigences normatives.
- La formation des personnels sur les exigences normatives, sur la rédaction des documents qualité, sur le management des tableaux de bord et sur l'audit interne.
- La rédaction des documents des systèmes de management.
- La mise en œuvre des systèmes, couronnée par des audits internes et des revues de direction.
- L'obtention de la certification.

Le premier volet de la stratégie de la démarche qualité a concerné les districts qui constituent l'interface directe avec les clients de la SONEDE. Cette démarche consiste au respect des exigences de la norme ISO 9001: 2008, et à l'application des bonnes pratiques afin d'assurer le meilleur service aux clients conformément aux exigences réglementaires et aux dispositions organisationnelles. Pour cela, des enquêtes de satisfaction ont été lancées de manière périodique et ce à l'échelle régionale pour mieux cerner et suivre les attentes des clients dans chaque district.

Afin de bien conduire la mise en place des systèmes de management de la qualité (SMQ) au niveau des districts, l'UGQ a procédé par phases. Ainsi, les 38 districts de la SONEDE ont été répartis en 4 groupes. La première phase, a été entamée avec 8 districts représentant toutes les directions régionales. Les phases ultérieures consistent au déploiement des SMQ au niveau des autres districts.

Jusqu'à présent, les 13 districts suivants ont été déjà certifiés conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008: Kairouan, Sousse, El Kef, Nabeul, Gabes, Gafsa, Tunis Ville, La Marsa, Mahdia, Médenine, Ben Arous, Bardo, Ariana.

Le deuxième volet de la stratégie de la démarche qualité a concerné la direction production notamment les activités de traitement et de dessalement des eaux.

Tenant compte de l'impact des activités de traitement et de dessalement aussi bien sur le service par la qualité de l'eau distribuée que sur l'environnement par les rejets engendrés, la SONEDE a choisi de mettre en place un système de management intégré Qualité Environnement suivant les référentiels ISO 9001-2008 et ISO 14001-2004. Les principaux objectifs de cette démarche sont l'assurance de la qualité de l'eau potable distribuée et la maîtrise des procédés de traitement afin de réduire leurs impacts négatifs sur l'environnement.

La démarche qualité étant une politique globale, elle ne concerne pas uniquement les entités citées ci-dessus, elle s'étendra à toutes les activités de la SONEDE. Toutefois, la priorité donnée à certaines activités entre dans le cadre d'une politique de mise en place des systèmes qualité par étapes successives.

4.3. Stratégie de Desserte du milieu rural

La SONEDE et les services de la Direction Générale du génie rural relevant du Ministère de l'Agriculture poursuivent la réalisation du programme d'approvisionnement en eau potable en milieu rural ayant pour objectif d'atteindre un taux de desserte de 95%. (Annexe 1)

Chapitre 4 :

Les mesures et les leviers de la performance globale à la SONEDE

1. Les réalisations de la SONEDE : tendance vers la performance

Le pilotage de l'entreprise par les indicateurs de performance constitue un outil d'évaluation et de guidage qui modernise et optimise l'activité de l'entreprise par une mesure objective des tendances.

Dans le contexte, la SONEDE a défini un dispositif de pilotage constitué notamment d'une batterie d'indicateurs de performance susceptibles de fournir une évaluation raisonnable qui peut se traduire par directives et des mesures correctives visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

Ces indicateurs sont définis par domaine d'activité et par niveau de priorité et sont calculés suivant des formules définies par fiches d'identification. Ils sont inspirés des normes de l'IWA[16].

1.1. La performance économique et financière

Malgré que la SONEDE soit un établissement public à but non lucratif, elle a des tentatives vers la réalisation de profit lui permettant de couvrir ses charges et de contribuer au développement durable du pays. Cependant, Elle était l'une des grandes Société Nationale les plus rentables de point de vue financier, mais les cinq dernières années ont été marquées par un déficit financier structurel.

D'après les états et les rapports de la direction générale, indicateurs utilisés par la SONEDE dans le domaine économique et financier sont :

- Le ratio de couverture des charges d'exploitation
- L'autofinancement des investissements
- Le recouvrement des factures d'eau échues
- La couverture des services de dette

[16] International Water Association : http://www.iwa-ywpc.org/

- La liquidité générale

Cependant, la SONEDE déficitaire de 13.35% en 2011 et presque la même chose pour l'année 2012 (chiffres non encore certifié). Ce déficit revient essentiellement au taux faible de recouvrement des créances clients (la créance nette des clients est de 146.762,765 Milles Dinars en 2011).

Tableau 3 : Les ratios financiers de la SONEDE (annexe 4)

Descriptions	Formules	Valeur
RATIOS DE TRÉSORERIE		
Fonds de roulement : mesurant dans quelle proportion les éléments d'actifs susceptibles d'être convertis en espèces à court terme couvrent les dettes venant à échéance à court terme.	ACT/PCT	81,10%
Liquidité immédiate : Ratio de trésorerie mesurant dans quelle proportion les éléments d'actif les plus liquides couvrent les dettes venant à échéance à court terme. Il permet aux prêteurs de vérifier la capacité de l'entreprise à acquitter ses dettes à court terme.	ECD/PCT	21,03%
RATIOS DE STRUCTURE FINANCIÈRE		
Financement des immobilisations : Ratio de structure financière mesurant la garantie offerte aux créanciers à long terme. Cet indicateur nous renseigne sur le potentiel d'emprunt à long terme de l'entreprise.	DLT *100/IMM	25.52%
Couverture de la dette : Ratio permettant d'évaluer la suffisance des fonds générés pour rembourser la partie courante de la dette à long terme et les intérêts sur celle-ci. Comme la dette représente un engagement à moyen terme, l'entreprise doit mesurer son degré d'autosuffisance.	BEAIA/(PCD+1)	-12,80%
Équilibre du long terme : démontre l'usage de sources de financement externe. Les créanciers à long terme mesurent ainsi le risque de leurs prêts, tandis que les actionnaires évaluent leur solidité financière	DLT/AA	57,10%

et leur niveau de dépendance envers les prêteurs.		
Endettement : mesure le degré de financement par la dette. Comme les engagements pris dans le cadre d'un financement par la dette constituent une source de risque, on peut évaluer l'importance de ce risque en pourcentage des actifs.	PT*100 / AT	38,50%
Descriptions	**Formules**	**Valeur**
Financement à court terme de l'actif : mesure la portion de l'actif total financé à court terme. L'entreprise a avantage à privilégier cette source de financement qui est généralement plus économique, tout en s'assurant d'une capitalisation adéquate.	PCT*100 / AT	18,98%
Financement à long terme de l'actif : mesure la portion de l'actif total financé à long terme. Le financement à long terme doit être utilisé lors d'acquisitions d'immobilisations, afin de ne pas affecter le fonds de roulement. De plus, il s'en dégage alors un effet de levier positif tant que le coût de financement est inférieur au rendement laissé aux actionnaires.	DLT*100 / AT	18,65%
Autofinancement de l'actif : mesure la portion de l'actif total financé par les actionnaires. Cette source de financement doit être suffisante pour couvrir les risques et exigences des prêteurs, pour assurer l'équilibre du financement des opérations et finalement, pour démontrer la confiance des actionnaires envers leur entreprise.	AA*100 / AT	32,66%
RATIOS DE GESTION		
Recouvrement des comptes clients : mesure la période moyenne qui s'écoule entre le moment de la vente et celui de l'encaissement. Cet indicateur permet d'apprécier la qualité et la négociabilité des comptes clients ainsi que la performance du gestionnaire responsable.	CC*365 / V	228jours
Paiement des fournisseurs : mesure le délai entre la réception d'une facture et son paiement. Il permet de mesurer l'efficacité dans la gestion des paiements et d'évaluer les conditions offertes par les fournisseurs.	CF*365 / A	258jours
Variation annuelle des ventes : calcule la variation des ventes de la dernière année par rapport à celles de l'année précédente. Cet	(VDA-VAP) / VAP	4,64%

indicateur illustre le niveau de croissance des ventes de l'entreprise.		

Descriptions	Formules	Valeur
RATIOS DE RENTABILITÉ		
Bénéfice d'Exploitation : mesure le bénéfice d'exploitation par rapport aux ventes. Considéré avec la contribution marginale, cet indicateur donne une idée de la profitabilité du processus d'exploitation de l'entreprise.	BE * 100 / V	-10.93%
Bénéfice Net : mesurant, par rapport aux ventes, le bénéfice que l'entreprise obtient une fois toutes les dépenses et impôts absorbés. Cet indicateur donne une idée de la rentabilité générale de toutes les opérations de l'entreprise.	BN * 100 / V	-13.35%

NB : Les abréviations sont définies dans la liste

Comme le monte les ratios calculé sur la base des états financiers de 2011, la SONEDE possède un fonds de roulement assez important (81,10%) mais avec un taux faible de liquidité (21,03%). Elle se trouve en situation critique pour le payement des fournisseurs (258jours), avec un taux d'endettement assez important (38,50%) et un taux de couverture des dettes négatif (-12,80%) la SONEDE se trouve toujours en difficulté financière, car elle est en face d'une charge d'intérêt très important surtout avec l'augmentation de l'inflation et la dégradation de la valeur du dinar tunisien.

Nous constatons aussi que le taux de financement des immobilisations (la part la plus importante de l'actif de la SONEDE qui totalise plus que 2000 millions de dinars) est de l'ordre de 25% avec un autofinancement de 32,66%, donc la SONEDE se base sur la politique de crédit pour financer ses immobilisations. Cette valeur très important de l'immobilisation est gonflée par une majoration excessive de la valeur d'origine (défaut d'inventaire physique et de la réévaluation).

Ces chiffres montrent bien l'insuffisance au niveau de la gestion des avoir de la SONEDE et l'absence d'une politique claire dans la gouvernance. Les comptes clients ont augmenté de 31% par rapport à 2010. Cette augmentation est due essentiellement à l'aggravation des impayés des clients particuliers et gros consommateurs. En effet, les équipes de recouvrement ont trouvé des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches vue les conditions exceptionnelles qui ont affecté l'année 2011.

Le problème de recouvrement des créances clients empêches les dirigeants à mieux saisir des opportunités d'investissement dans l'amélioration des services fournis et surtout la qualité d'eau distribuée et l'alimentation d'autres régions ou bien le renforcement de certaines grandes villes d'ailleurs la variation annuelle des ventes est très faible (4.64%). Selon les chiffres présentés, la SONEDE a une grande part de la créance envers les collectivités locales et les administrations publiques (exemples : les lycées, les écoles primaires, les hôpitaux, les administrations du ministère de l'intérieur) dont elle ne peut pas exécuter des pressions (coupure des compteurs) (Voir annexe 3)

1.2. La performance technique

D'après les rapports annuels de la direction de contrôle de gestion et des rapports des études faites par la banque mondiale les indicateurs de mesure de la performance financière couvrent trois domaines :

- Le domaine Equipement de Production de l'eau et Consommation d'énergie et produits chimiques nous citons :

- Consommation d'énergie spécifique pour la production totale d'eau

- Rendement moyen des équipements des systèmes de pompage

- Rendement énergétique moyen des systèmes de pompage

- Cout moyen de traitement de l'eau

- Surcharge de traitement de l'eau

- Comptage des volumes d'eau produits

- Rendement de la station de traitement

- Décantation (purification)

- Cout des produits chimiques par m3 d'eau traitée

- Degré de télégestion

- Surcharge de dessalement

- Conversion par station

- Qualité d'eau dessalée sortie par ligne

- Changement des modules par ligne

- Cout des produits chimiques par m3 d'eau dessalée

- La performance de la Gestion de l'Exploitation est mesurée par :

- Conduites de distribution réhabilitées
- Vannes défectueuses
- Vannes remplacées
- Branchements en Plomb rénovés
- Rendement du réseau de transfert
- Rendement du réseau d'adduction
- Rendement du réseau de distribution
- Rendement du réseau global
- Indices linéaire des pertes sur réseau de production
- Indices linéaire des pertes sur réseau de distribution
- Perte sur réseau global par branchement
- Perte sur réseau de distribution par branchement
- Index structurel de fuites (ILI)
- Volume d'eau non vendu
- Fuites par 100 km de réseau de production
- Fuites par 100 km de réseau de distribution
- Fuites sur 1000 branchements
- Casses par 100 km de réseau de production
- Casses par 100 km de réseau de distribution
- Nettoyage des réservoirs
- Recherche préventive de fuites sur le réseau
- Etalonnage des débitmètres installés sur le réseau

  - Le domaine Qualité de Services fournis aux abonnés

- Taux de desserte
- Taux de branchement

- Echantillons d'eau révélés impropres bactériologiquement
- Interruptions non programmées de la fourniture d'eau
- Demandes de branchements étudiés dans les délais
- Demandes de branchements exécutées dans les délais
- Réclamations traité&es dans les délais

1.2.1. L'activité de production de l'eau

Les sources de production de l'eau potable diffèrent d'une région à l'autre compte tenu des caractéristiques géographiques et climatiques. Elles dépendent aussi du développement des besoins en eau de chaque région. Cependant, l'alimentation des régions les plus pauvres en la matière nécessite la mise en place d'un réseau de conduite d'adduction qui permet de transmettre de l'eau vers les stations de traitement et les réservoirs.

La production de la SONEDE en eau a totalisé 540,5Mm^3 avec une augmentation de 3,1% par rapport à l'année 2010 et un taux de réalisation des objectifs du contrat programme de l'ordre de 99,9%. Vu que la grande partie de cette production provient de l'eau de surface (307,0Mm^3) (Barrage dans la région du nord) et de l'eau souterraine (217,3Mm^3), un transfert de l'eau vers le sud et le sahel s'avère une nécessité de premier ordre pour la SONEDE afin d'alimenter ces zones qui connaissent une croissance énorme dans la demande de l'eau pour des besoins de consommation domestique ou industrielle et touristique. (Annexe 1 & 2)

Le réseau de la production de l'eau de la SONEDE compte 8803Km linéaire de différentes dimensions et natures qui permettent de transférer de l'eau, ce réseau réalise un rendement de 92,4% en 2011. Ce rendement reste variable avec une amélioration plus au moins faible durant les dernières années. (Annexe 2)

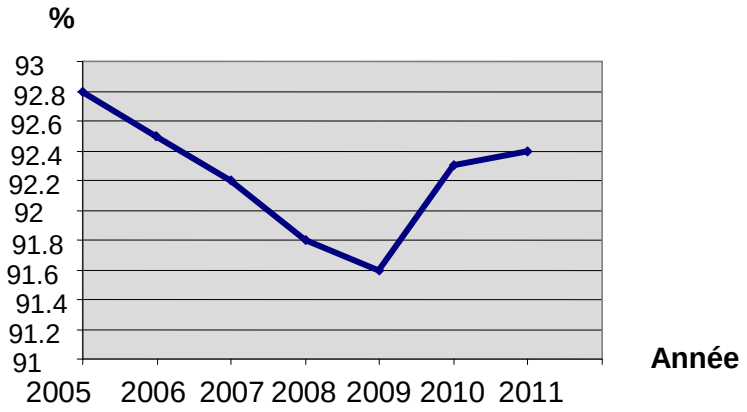


Figure 3: Rendement du réseau d'adduction

Avant d'être distribuer au consommateur, l'eau subit une opération de traitement au niveau des stations de traitement, cette opération technique concerne les eaux de surface. Le rendement des stations de traitement est présenté dans la figure suivante :

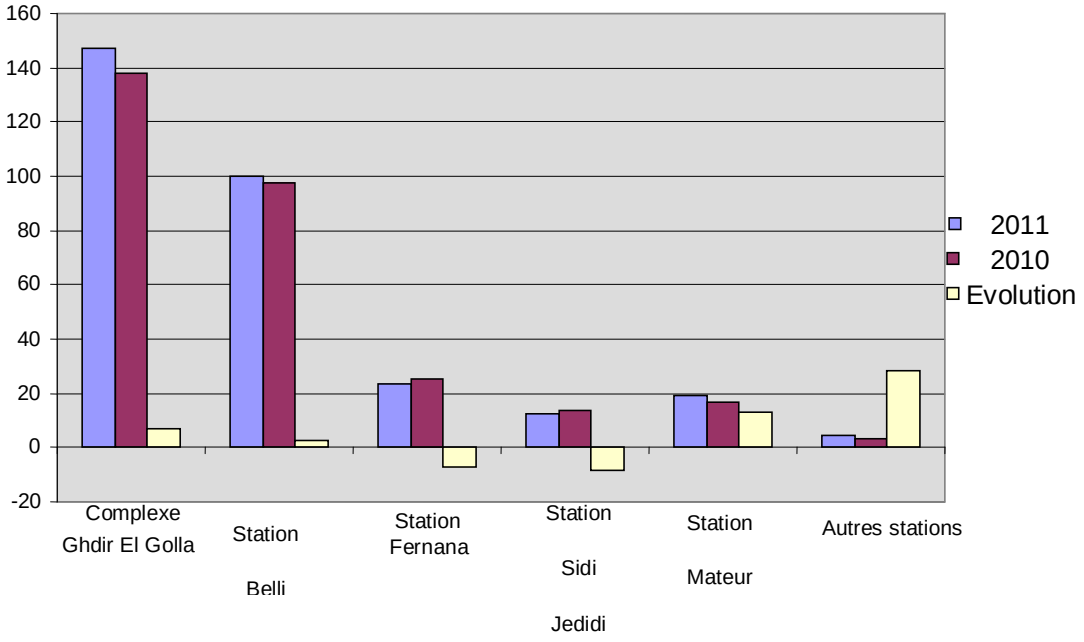


Figure 4: Rendement des Stations de traitement

Alors que le volume d'eau dessalée représente 3,5 % du total produit soit 19,7 Mm3. Ce volume a enregistré une baisse de 2 % par rapport à celui de 2010. (Annexe 2)

Le coût d'achat des eaux brutes (auprès de la **SECADENORD** qui représentent 84,3 % du volume total des eaux de surface) a atteint 10,5 MD cette année (2011) contre 9,6 MD l'année précédente (2010) soit une augmentation de 11,7 %. (Annexe 2)

L'activité de traitement des eaux est très couteuse, elle engage la société en des frais de traitement très important. Cela pour réduire le taux de risque d'infection ou de non propreté de l'eau. Durant le cycle d'exploitation les agents concernés procèdent au prélèvement successif d'échantillons pour faire les analyses chimiques. En 2011, 49150 échantillons ont subi des analyses bactériologiques dans les laboratoires de la SONEDE dont 99% des cas sont propres.

Tableau 4 : Prélèvements pour analyses bactériologiques

Désignation	2005	2008	2011
Nombre d'échantillons prélevés	52884	47964	49150
% des cas impropres	1,7%	1,3%	1,0%
Nombre d'échantillons/1000 abonnés	28	22	21

Ces résultats montrent l'importance accordée par la SONEDE aux aspects de la qualité et de la propreté de l'eau avant sa distribution.

Le coût des produits chimiques utilisés a atteint 6,9 MD en 2011 contre 5,2 MD en 2010 soit une évolution de 32,7%. Cela résulte aussi bien de l'augmentation enregistrée dans les quantités des produits chimiques utilisés et des quantités d'eau de javel et dont les taux ont atteint respectivement 16,3 % et 25,5 % que de l'augmentation des prix.

1.2.2. L'activité d'exploitation de l'eau

La SONEDE a pour mission d'assurer aux abonnés la desserte en eau potable et ce à travers l'exploitation de plus de 1000 réservoirs de capacité d'environ un million de mètre cube et de plus de 38,7 milles km des conduites de distribution. Durant l'année 2011, le volume d'eau distribué a atteint 494,7 Mm^3 réalisant ainsi un taux de desserte total de 83% de la population (100% en Urbain et 49.4% en Rural). (Annexe 1)

La gestion technique et commerciale de la distribution de l'eau est assurée par 38 districts répartis sur l'ensemble du territoire Tunisien. Le nombre d'abonnés a enregistré une évolution de 3,6 % pour atteindre 2,386 millions d'abonnés en 2011 contre 2,304 millions en 2010, l'usage domestique représente 95,1 % du nombre total d'abonnés soit 2,269 millions d'abonnés. Comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5 : Principaux Indices d'activité de la distribution des eaux

Indicateurs	2011	2010	Evolution

Le taux de desserte global	83%	82.70%	0.3points
Le milieu rural desservi par la SONEDE	49.40%	49%	0.4points
Le milieu urbain	100%	100%	-
Le taux de branchement global	82.80%	82.7	0.1points
Le milieu rural	45%	44.50%	0.5points
Le milieu urbain	99.30%	99.30%	-

La réalisation de ces taux de rendement dans la distribution et la production de l'eau a nécessité une activité de réhabilitation du réseau de l'ordre de 186 km/an dont 126km en 2011. L'opération de réhabilitation continue pour pousser encore le rendement global du réseau qui est actuellement de 74.7% (80.1% pour le réseau de distribution). Sachant que 20% du linéaire global du réseau date de plus de 40ans et que seulement 27% ont été posé il y a moins de 10ans, ceci explique bien le nombre de casses et de fuites assez élevé et qui augmente le volume d'eau perdu. (Annexe 2))

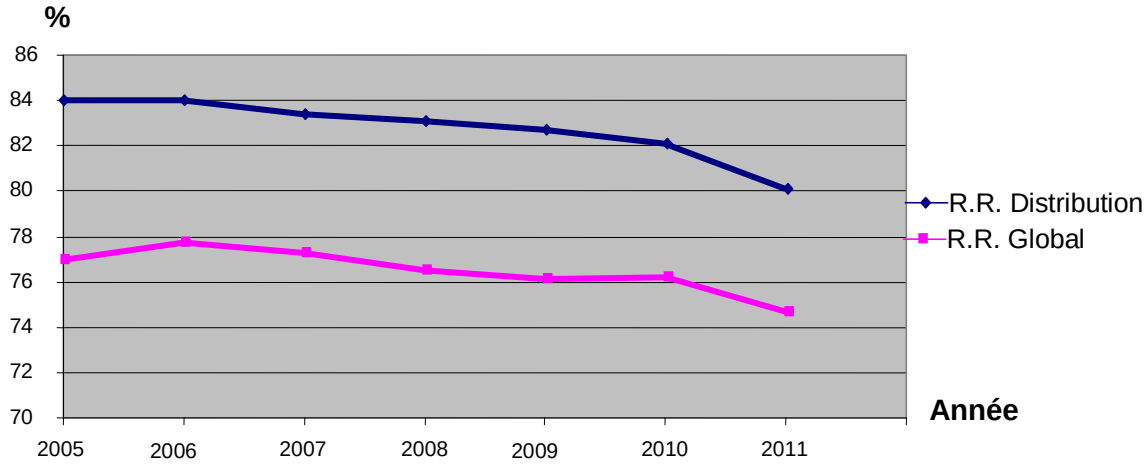


Figure 5: Rendement du réseau de distribution et du rendement global du réseau

Le rendement du réseau de distribution est en baisse cela s'explique par le volume d'eau perdu durant les dernières années. Cette perte est due essentiellement aux casses et fuites dans le réseau ainsi qu'aux fraudes commis par certains consommateurs (Annexe 2).

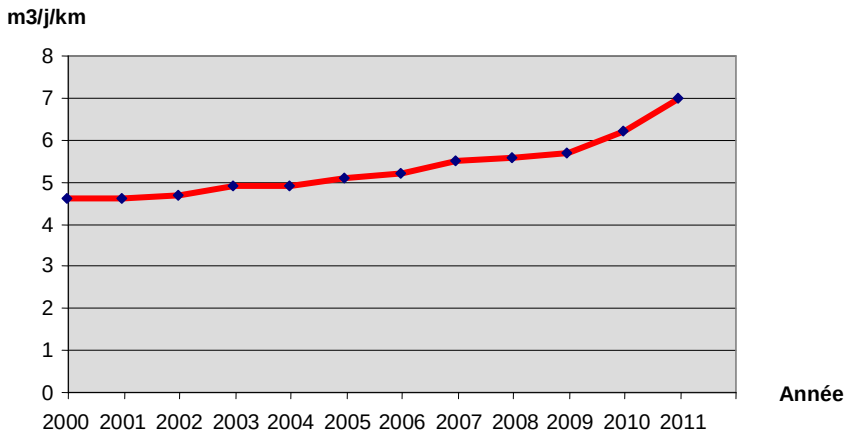


Figure 6: Indice Linéaire de perte sur distribution

C'est pour cette raison que la SONEDE a commencé à entretenir des actions de renouvellement (remplacement) des conduites les plus anciennes du réseau. (Annexe 2)

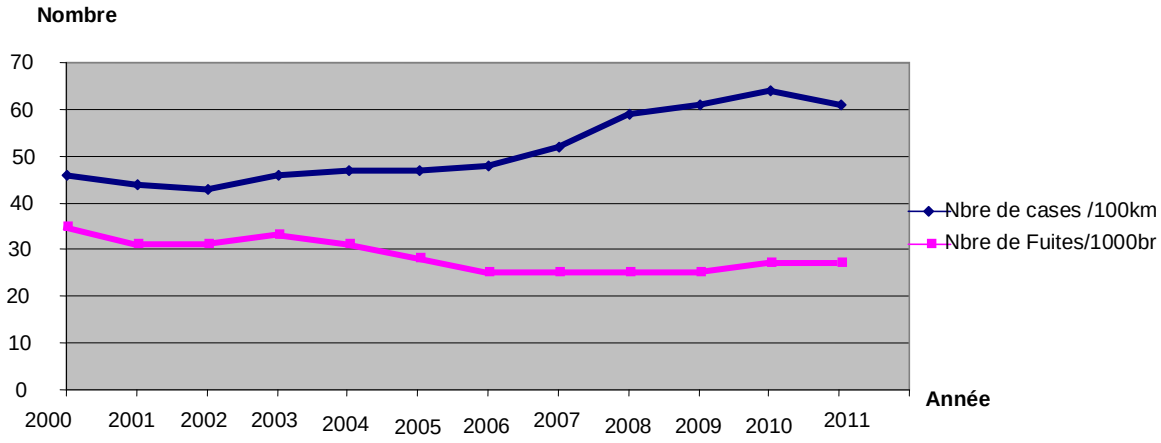


Figure 7: Nombre de casses et de fuites

1.2.3. L'économie et la qualité d'eau

L'activité qui se rapporte à l'économie d'eau et à la qualité de service et à la qualité d'eau distribuée compte beaucoup pour la SONEDE et a un intérêt majeur pour le citoyen. Dans cette optique la SONEDE dispose d'une stratégie en la matière et a commencé des actions d'amélioration de la qualité d'eau par le dessalement (diminution du degré de salinité de l'eau) et aussi de l'économie d'eau.

Ces actions consistent en la réhabilitation des conduites (126 km en 2011) (Annexe 1 & 2), le changement des branchements en plomb, le changement des compteurs bloqués et les compteurs (CIB ou hors classe), régulation de la pression, … comme l'indique les figures suivantes :

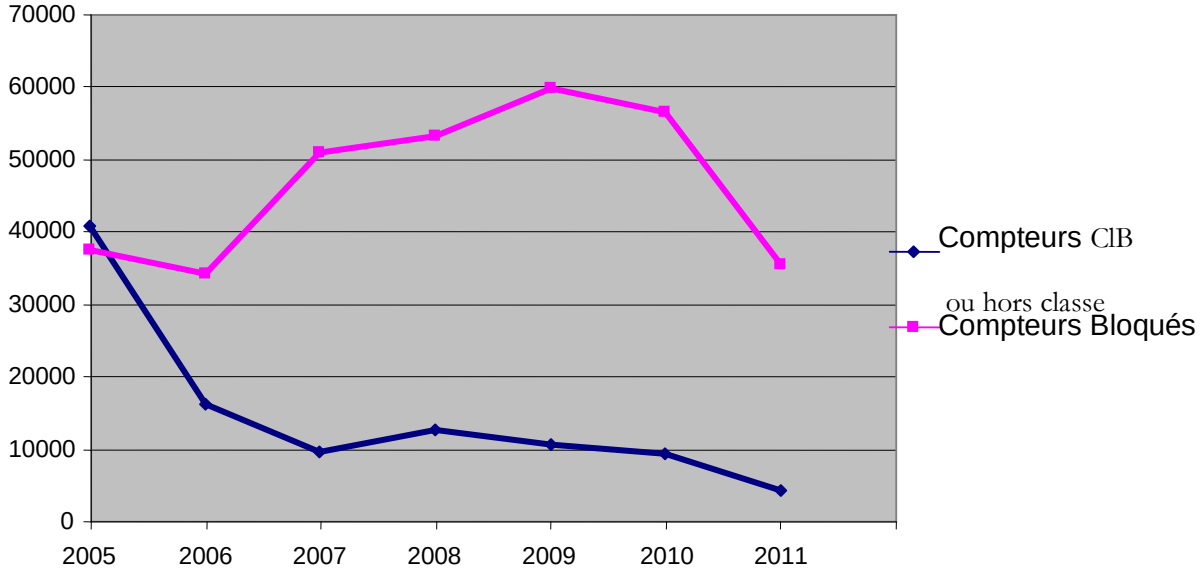


Figure 8 : Changement de Compteurs Bloqués

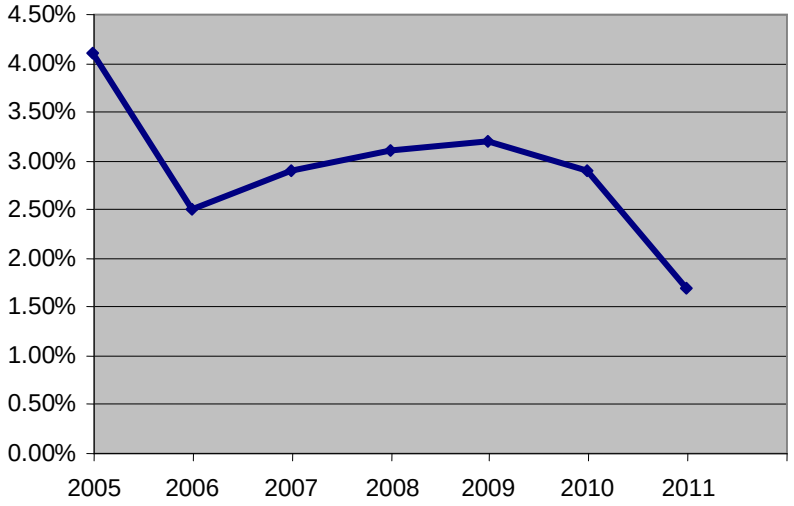


Figure 9: Taux de changement des compteurs

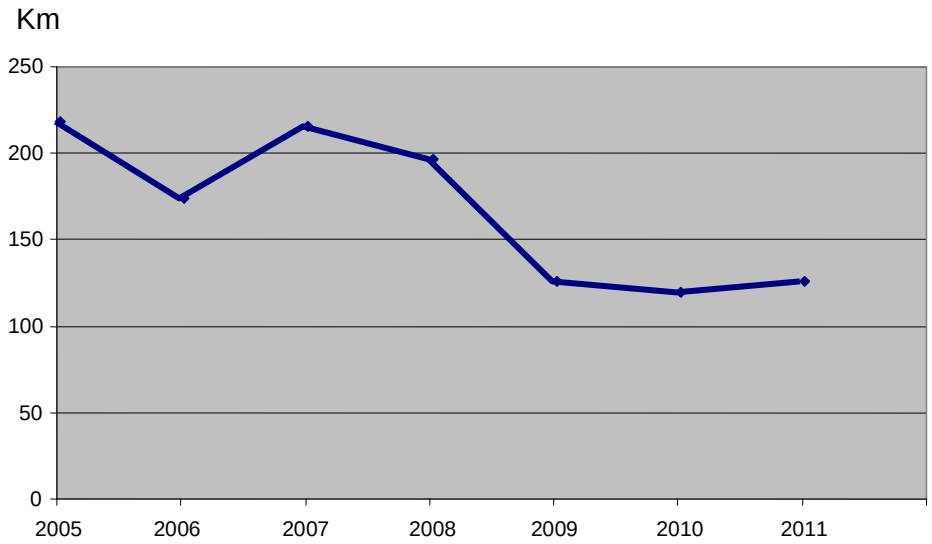
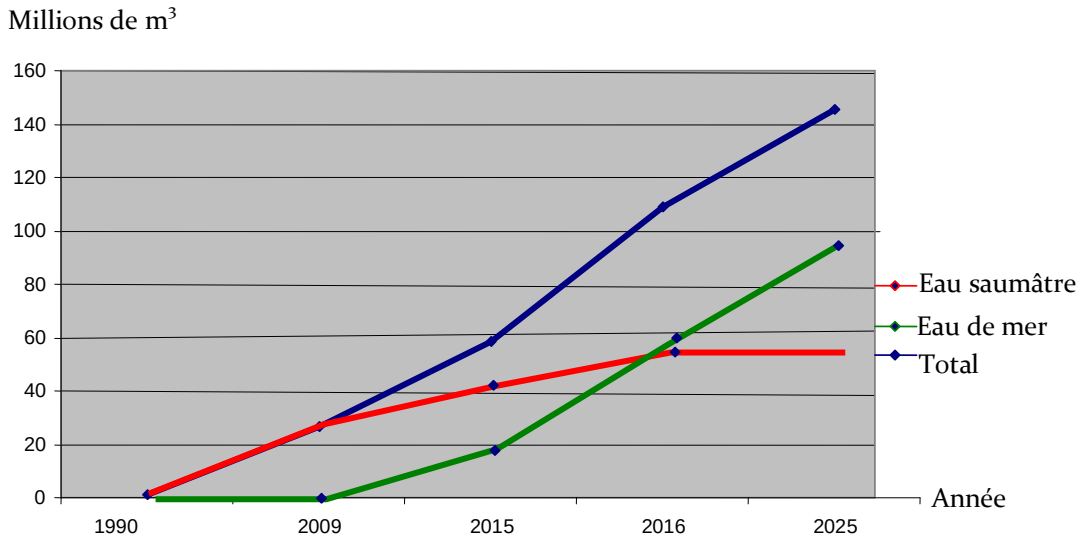


Figure 10: Réhabilitation des conduites

En Tunisie, seulement 52 % des ressources en eau ont une salinité inférieure à 1,5 g/l: Salinité relativement élevée et que 86% des ressources de bonne qualité sont localisées dans le Nord du pays. La SONEDE, pour réaliser un équilibre dans la répartition des ressources, a eu recours à plusieurs moyens dont ; le transfert sur des longues distances par les conduites et le dessalement.

Plusieurs stations sont installées pour l'opération de dessalement, pour en produire 72300 m^3/j. La figure suivante montre l'évolution de la capacité de dessalement cumulée des différentes stations et les objectifs fixés. (Annexe 2)



Figue 11: Evolution prévisionnelle de la capacité de dessalement

1.3. La performance sociétale

Dans cet aspect la SONEDE nous avons identifié cinq indicateurs de référence spécifiques à la gestion et à l'évaluation de la performance des ressources humaines :

- Nombre d'abonnés par salarié
- Taux d'encadrement
- Jours de formations par agent
- Fréquence des accidents de travail
- Taux d'absentéisme

Sur le plan social, la SONEDE emploi un effectif assez important, soient 7358 en 2011, cet effectif était de 1555 en 1968 lors de la création de la société. Cependant, le taux d'encadrement est faible, il est de l'ordre de 9.1%. Avec cet effectif la SONEDE alloue 3,08 agents pour chaque 1000 abonnés, ce taux reste encore faible pour la satisfaction des citoyens. Ces derniers ne cessent de déposer des réclamations surtout concernant les services commerciaux et la disponibilité de l'information, ceci selon les études sur la satisfaction des citoyens qui reste moyenne (vers 60% des citoyens sont satisfaits des services fournis).

Tableau 6 : L'effectif global des employés de la SONEDE

Indicateurs	**2011**	**2010**	**Evolution %**
Effectif global	**7358**	**6830**	7,7
Agents permanents	6362	5979	6,4
Cadres supérieurs	581	610	1,5
Cadres moyens	584	515	13,4
Maîtrise	917	925	-0.9
Exécution	4280	3929	8,9
Agents occasionnels	**996**	**851**	17

Pour faire face aux besoins de travail (éviter la dégradation de la productivité) et pour participer à la création d'emploi et au développement durable du pays, la SONEDE, ne cesse de lancer des concours de recrutement des employés de différentes catégories, et surtout des cadres supérieures. Ainsi qu'une intégration d'un effectif important des agents occasionnels.

Le rendement des agents a diminué en 2011 de 2,8 % soit 375 abonnés par agent permanent en 2011. Cette diminution est due à une évolution plus importante de l'effectif permanent dépassant celle

enregistrée au niveau du nombre d'abonnés. Les taux respectifs sont 6,4 % et 3,6 %. Le taux d'absentéisme global des employés a atteint 5.97% en 2011, c'est un taux faible, qui montre le degré d'engagement des employés de la SONEDE. Avec un nombre d'accident de travail de 266 accidents par an (2011) la SONEDE présente 6090 journées de travail perdu. Ce nombre assez important montre la qualité faible d'hygiène et de sécurité au travail.

Ces chiffres, et les autres, tirés du Bilan Social de la SONEDE, montre une performance moyenne de la direction de gestion des ressources humaines.

Sachant le taux d'encadrement faible de la SONEDE, les dirigeants ont accordé un intérêt important à la formation professionnelle diplômant des cadres et des cadres moyens dans le but d'améliorer leurs niveaux et de développer leurs compétences. De ce fait, le budget alloué à la formation professionnelle est de 56,4 milles dinars.

Le nombre de cycles de formation réalisés en inter et intra entreprise a atteint 500 cycles en 2011 au profit de 2390 agents, de même les jours de formation ont atteint 7740 jours avec un coût d'environ 806,3 mille dinars.

En outre, courant 2011 il y a eu la participation de 6 agents aux stages à l'étranger avec un coût de 4,1 mille dinars et 23 agents aux cours de soir.

Pour assurer un climat favorable au sein de la société, la SONEDE offre plusieurs avantages au personnel ; Le tableau suivant résume ces allocations et leurs coûts.

Tableau 7 : Les avantages sociaux des employés

	2011	
	bénéficiaires	**Dépenses (milles dinars)**
Les crédits		
Logement	288	969
Exceptionnels	1438	1253,3
Vélomoteurs	55	54,3
Total	**1781**	**2276,5**
Autres services		
Avances sur salaires	2864	1371,5
Avances scolaires	3270	480
Avances Aid	6051	1604
Total	**12185**	**3455,5**

Avec ces avantage la SONEDE accorde des aides émanant du fond de secours ont atteint 297,8 mille dinars au profit de 2344 agents. En plus, la société assure à son personnel une couverture médicale dont le coût a atteint 4,9 MD en 2011 contre 4,5MD en 2010 soit une évolution de 8,9 %.

2. Le tableau de bord de la SONEDE

Le tableau de bord est un état récapitulatif trimestriel des indicateurs utilisés par la direction générale et exploité par le Conseil d'Administration. Cet état est présenté en langue arabe, et nous l'avons traduit en langue française. Ce tableau représente les chiffres du 4 e trimestre 2012, il est présenté lors des travaux du Conseil d'Administration :

Tableau 8 : Tableau de Bord de la SONEDE

Indicateurs	Unité	Réalisations du 3e Tr 2012	Total des réalisations de la période			Budget 2012	% réalisation par rapport au budget 2012	Remarques
			4eTr 2011	4e Tr 2012	% Var			
Indicateurs Techniques								
Qté d'eau produite		144,1	544	588	8,1	560,9	104,8	
Eau de surface	m³	81,5	307	332,5	8,3			Dont 287Mm³ achetées de SECADENORD
Eau saumâtre	m³	57,5	217,3	235,8	8,5			
Eau dessellée	m³	5,1	19,7	19,7	0			
Qté d'eau facturée	m³	116,9	395,5	416,3	5	486,9	102,1	
Grands consommateurs	m³	16,8	59,3	61,2	3,2			
Autres consommateurs	m³	100,1	336,2	354,1	5,3			
Nombre total des abonnés	mille abonnés	-	2386	2472	3,6	2486		
Nombre des nouveaux branchements	Unité	21423	87687	85667	-2,3	100 000	85,7	
Extensions du réseau	Km	244,6	780	1004,8	28,8	1000	100,5	
Economie d'eau								
Rénovation du réseau	Km	50,1	128	148,8	16,1	200	74,3	
Remplacement des compteurs arrêtés	Unité	10236	35437	32475	-8,4	48000	67,7	
Recherche de fuites	Km	847	4095	3495	-14,7	6500	53,8	
Indicateurs financiers								
Investissements	Millions de dinars	29,8	80	74,8	-6,5	142,8	52,4	
Investissements de	Millions	25,6	67,5	60,9	-9,8	124,2	49	

développement	de dinars							
Investissement d'achat et d'innovation	Millions de dinars	4,2	12,5	13,9	11,3	18,8	74,8	
Chiffre d'Affaires	Millions de dinars	73,6	247,1	274,9	11,2	283,7	96,9	
Vente d'eau	Millions de dinars	57,5	187,5	212	13	212,1	100	
Prix Moyen de vente d'eau y compris les charges fixes	Dinars/ m^3	0,587	0,562	0,602	7,1	0,618	-	
Consommation d'électricité (moyenne tensions)	Millions de dinars	12,6	39,8	44,1	10,9	41,6	103,6	
Créance	Millions de dinars	-	39,2	44,1	4,9	-		
Administrations publiques	Millions de dinars	-	19,3	24,9	29	-		
Collectivités locales	Millions de dinars	-	19,3	24,9	-0,5	-		
Caisse	Millions de dinars	-	-23,6	-26,6		-		Total des intérêts en 2012 est 1,5Millions de dinars
Ressources Humaines								
Nombre total d'employés	agent		7358	7016	-4,6	7850		
Employés titulaires	agent	-	6362	6116	-3,9	6924		
Employés Occasionnels	agent	-	996	900	-9,6	926		
Taux d'encadrement	%	-	9,1	9,1	-	10,1		
Nombre d'abonnés par agent	abonnés	-	375	404	7,8	359		
Nombre de jours de formation	jours	-	7740	5372	-30,6	6200	86,6	

Ce tableau de bord, comme nous remarquons ne traite pas toutes les problématiques, il ne contient que quelques indicateurs de mesure de la performance, parmi les listes fixés précédemment au niveau de chaque direction. Il présente certaines insuffisances, essentiellement :

- D'abord, les prévisions de la période ne figurent pas.
- Des cellules sont vides, ce manque d'information ou bien il est dû aux non disponibilité de l'information ou bien à l'oublie et aux désintéressements des responsables.
- Inexistence de certains indicateurs relatifs aux mesures de la qualité de la relation avec le citoyen (nombre de réclamations, délais moyen de traitement des réclamations, taux moyens de résolutions des problèmes…)

- Absence de remarques pour les valeurs critiques (des variations négatives par exemple)
- Certains indicateurs de grande valeur ne figurent pas dans le tableau (le rendement des réseaux, le taux d'endettement, …)

Certainement, ce tableau de bord doit être enrichi d'autre mesure d'ordre stratégique comme par exemple ; les indicateurs d'ordre prospectif par exemple :

- Attributs des produits et services fournis, image de marque…
- Innovation technologique et capacité des systèmes d'information
- Potentiel et motivation des salariés, augmentation de la satisfaction des employés, Turn over
- Apprentissage organisationnel

3. Les actions d'amélioration de la performance

Avant de présenter les actions et les orientations proposées par la SONEDE concernant sa performance, le diagnostic suivant a été élaboré :

Tableau 9 : Diagnostic de la SONEDE

Forces	Faiblesses
• **RH** - Présence de compétences techniques et administratives - Sens d'amour du travail positif - Fort engagement des employés - Sens humain et social très fort. • **Organisationnelles**	• **RH** - Absence de mobilité des compétences (inter-organisationnelle) - Faible mobilité des ressources humaines intra-organisationnelle - Absence d'orientations stratégiques dans le volet développement des compétences - Absence d'analyse de poste et d'analyse de fonction dans les phases d'affectation et la promotion. - Mauvaises organisation de la formation. - Absence de planification stratégique pour la répartition des taches. - Systèmes de gestion des carrières et de la motivation à revoir. • **Organisationnelles** - Défaillance des procédures et des

- Capital relationnel important (à l'intérieur de l'économie qu'à l'extérieur) - Existence de base de données important pour le travail	mécanismes de travail (procédures non pertinentes, incomplètes, insatisfaction de la clientèle) - Lacunes organisationnelles (pas d'actualisation des notes organiques) - Pas d'analyses stratégiques (pas de diagnostic, pas de traitement stratégique des données, pas d'études stratégiques) - Absence de stratégie globale de l'entreprise non plus de stratégie par direction. - Faible contrôle interne - Absence d'une procédure de contrôle de la qualité des services (avec absence de compétences nécessaires)
• **Techniques** - Existence de Systèmes de gestion assez solide (reste à l'exploiter dans le bon sens) - Existence de volonté pour changer les méthodes de travail	• **Techniques** - Manque de nouvelle technologie (de pointe) et pas d'innovation dans les processus de travail. Avec un système d'information non fiable - Absence de veille technologique - Absence de veille informationnelle - Absence d'outils de communication électronique orienté client (CRM par exemple)
• **Economiques et financières** - Monopole - Autonomie budgétaire - Valeur très important de l'actif	• **Economiques et financières** - Faible maitrise du budget (incapacité de suivie quotidienne du budget) - Sens d'irrationalité dans la gestion des acquisitions d'exploitation - Faible responsabilité des acquisitions de crédit surtout à long terme (charge financière lourde) - Taux faible du recouvrement des créances.
Opportunités	**Menaces**
• **RH** - Exploitation des propres compétences (développement, management stratégiques des	• **RH** - Perte de compétences suite au départ - Perte de volonté de travail

ressources humaines…) - Développement de la coopération avec les partenaires (autres organismes publiques ou privés) - Création d'un organisme d'étude et de développement des compétences à l'interne (minimiser l'externalisation) -	- Augmentation du sens de non responsabilité
• **Organisationnelles** - Développement de nouvelles procédures de travail - Facilité l'accès à l'information à distance - Réorganisation de la SONEDE - Diagnostic stratégique	• **Organisationnelles** - Echec de réalisation de projets nouveaux - Echec de mission suite au faible contrôle interne - Risque dû aux travaux d'externalisation - Recours excessif à l'externalisation pour l'acquisition de bien spécifique
• **Techniques** - Reengineering des processus - Veille technologique - Orientation stratégique vers l'activité de R/D - Installation de système intégré pour la gestion des activités de la SONEDE et la gestion de la clientèle - Instauration d'un centre d'appel	• **Techniques** - Retard technique - Perte de confiance envers la qualité des produits suite à la non-conformité aux normes
• **Economiques et financières** - Stratégie de privatisation partielle (libération partielle du capital par l'introduction en bourse) - Développement de nouvelle procédure pour le recouvrement des créances clients - Valorisation de l'investissement social et tiré profit	• **Economiques et financières** - Risque d'insolvabilité - Perte de l'autonomie budgétaire - Perte de pouvoir décisionnel - Gonflement de l'actif

Certains indicateurs de mesure et d'évaluation de la performance peuvent être ajoutés à partir de ce diagnostic par exemple :

- Le taux de participation des cadres de la SONEDE à la réalisation de projet nouveau, sachant que la société fait recours à l'externalisation.
- Le taux de satisfaction des employés.
- Le taux de satisfaction des citoyens à l'égard des services fournis.
- Le taux d'utilisation des nouvelles technologies d'informations et de communication (satisfaction des utilisateurs des NTIC).
- La part de budget allouée au R/D.
- L'implication des employés et des parties prenantes dans l'élaboration des stratégies de la société.
- L'équivalent de population pouvant être alimentée par les volumes d'eau économisés.

3.1. Les actions des domaines techniques et économiques

Malgré les insuffisances qui échappent à la réalisation des objectifs (au niveau informationnel, organisationnel, institutionnel, technologique…) la SONEDE ne cesse de lancer des programmes d'amélioration de ses diverses activités dont nous citons :

- La rénovation de la grille des prix.

- La rénovation des conduites : 0,3% du linéaire du réseau contre un objectif intermédiaire de 0,5% et de 2% à long terme.

- Changement des branchements en plomb de 5 300 km/an

- Régulation de la pression dans les réseaux

- Suivi continu des volumes distribués

- Mise en place d'un nouveau système commercial « SIC» ; c'est un CRM qui intègrera toutes les activités commerciales (projet en cours)

- Mise en place d'un système de gestion du réseau SIGA (en cours de réalisation)

- Amélioration du système de comptage par compteurs volumétriques classe C

- Amélioration des systèmes de la qualité (certification ISO des Districts)
- Amélioration de la gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO : un projet en cous)

3.2. Les actions du domaine sociétal

- Instauration d'un système de management de la responsabilité sociale de l'entreprise (Certification ISO 26000) (projet en cours d'étude)
- Intégration d'un effectif d'employés dans le cadre d'amélioration de leurs situations.

4. Les leviers de la performance

Cette rubrique contient les leviers d'ordre personnalisation des prestations de services fournis, l'analyse d'information et de nouveaux modèles d'organisation dans un objectif ultime qui est la recherche continue de l'amélioration de l'efficacité de l'action publique (cité dans le paragraphe 4 du deuxième chapitre)

4.1. Sur un plan organisationnel

- Élaboration des contrats plans ou contrat programmes entre l'Etat et les opérateurs publics du secteur de d'eau. Ces contrats doivent définir d'une part les critères de performances à atteindre en matière d'efficience de distribution et les systèmes de collecte des données pour évaluer les progrès réalisés et les mécanismes de régulation (suivi et sanctions).

- Mise en place d'un cadre de régulation adéquat pour évaluer, sanctionner les résultats, déceler émettre des recommandations aux organes décisionnels (Conseil d'Administration, Gouvernement, Comité interministériel de l'eau…).

- Renforcement des capacités et des moyens des autorités chargées de la régulation et de la gestion des contrats de gestion déléguée pour assurer un suivi des performances.

- Réviser les clauses des droits des contrats généraux ; qui se base sur le principe du moins disant. Cette loi échappe à la réalisation de la qualité des travaux réalisés sous le régime de la sous-traitance, et minimise le degré de la qualité des produits (immobilisations) acquis par les entreprises publiques.

- Installer un système de gestion intégré, qui permet aux systèmes d'informations existants de communiquer entre eux.

- Adapter l'organisation de travail (un projet de réorganisation) aux nouvelles procédures et processus et aussi aux NTIC.

- Procéder à la décentralisation des activités relevant de la gestion quotidienne de l'entreprise (opérations de traitement, opérations concernant les employés, …) et qui représentent une charge lourde pour les cadres des directions centrales. Cette décentralisation va ouvrir les voies de recherche, les occupations d'orientation stratégique pour les dirigeants.

- Développer d'une culture de la performance globale dans une orientation stratégique favorisant l'engagement des responsables, la participation des salariés et le dialogue social (entre les salariés, l'administration, les syndiques, les parties prenantes…)

- Améliorer le bien être au travail (améliorer les conditions de travail, diminuer les stress et améliorer l'ambiance de travail…)

4.2. Sur le plan économique et financier

- L'instauration d'une partenariat public-privé peut donner une valeur ajoutée permettant à la SONEDE de bénéficier d'une vision à long terme et d'une planification maîtrisée qui prennent en compte le développement des différentes activités et d'assurer la qualité des investissements et d'amélioration de la qualité des services fournis (optimisations en termes de délais/qualité/coûts).

- Une modification dans le plafond de la grille des tarifs (faire une simulation en diminuant le plafond de chaque catégorie de consommateurs, de $2m^3$ par exemple, jusqu'à avoir l'optimum qui permet d'augmenter les recettes de l'entreprise).

- Privatisation partielle du capital pour renforcer le fonds propres et améliorer la qualité de management de la SONEDE et améliorer la performance du marché financier.

- Agir sur les charges d'exploitation et les charges de personnel.

- Mesurer la performance globale de façon fiable et pertinente pour pouvoir agir et réagir convenablement.

4.3. Dans le contexte régional

Dans les pays méditerranéen, les ressources en eau sont limitées et inégalement réparties dans l'espace et dans le temps, les pays de la rive Sud ne sont dotés que de 13 % du total[17]. Vingt millions de Méditerranéens n'ont pas accès à l'eau potable, notamment dans les pays au Sud et à l'Est.

Dans un contexte de pénurie croissante et face aux incertitudes liées au changement climatique, les travaux d'ordre prospectif sur la gestion de l'eau devront mettre en avant la nécessité impérieuse d'adapter les politiques de gestion de l'eau, de mieux gérer les différents usages et d'utiliser les ressources de façon plus économe et optimale, pour répondre aux besoins des populations et de développement d'aujourd'hui et de demain.

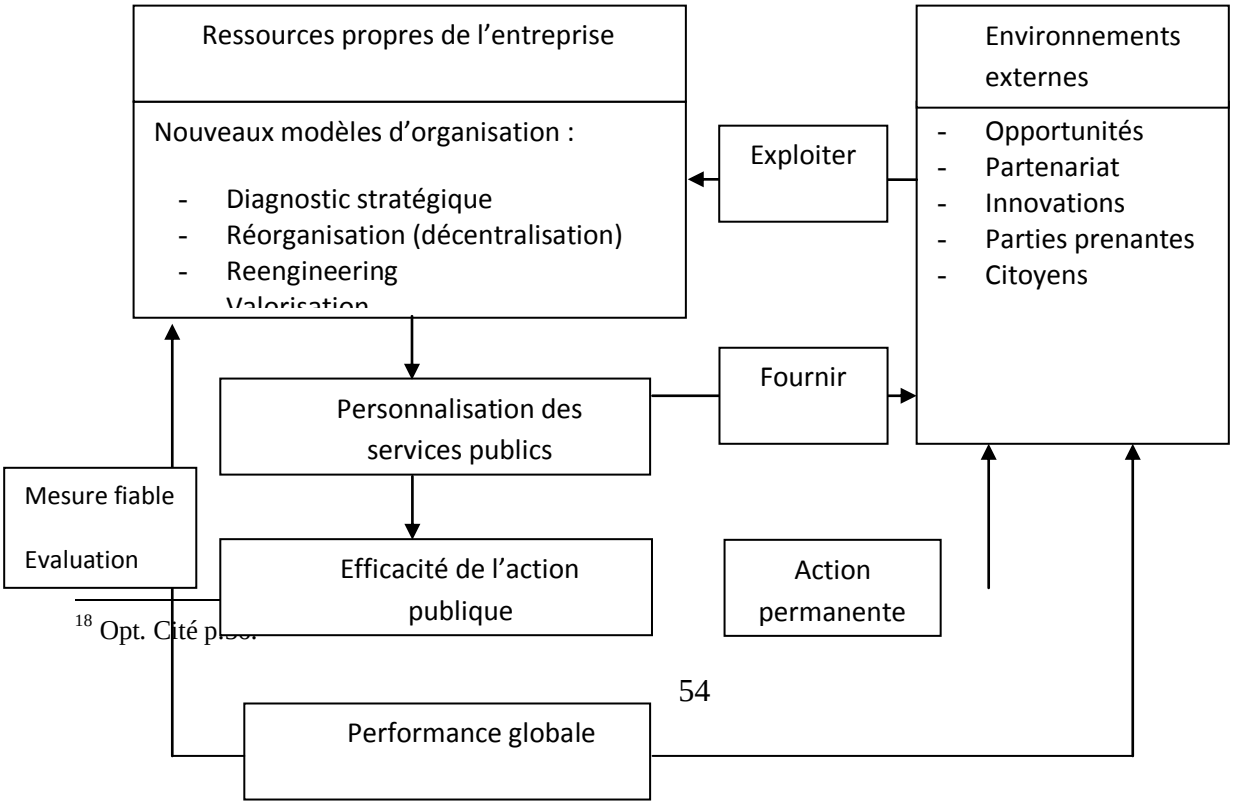
[17] Plan Bleu, L'efficience d'utilisation de l'eau et approche économique, étude réalisée par M'hamde B. en Juillet 2011. Centre d'Acticités Régionales PNUE/PAM

En effet, alors que la demande en eau des pays méditerranéens devrait augmenter d'environ 50 km^3 d'ici 2025 pour atteindre près de 330 km^3/an, soit un niveau difficilement compatible avec les ressources renouvelables, les pertes liées au transport, aux fuites, à une mauvaise utilisation de la ressource pourraient dépasser 100 km^3/an (scénario du Plan Bleu[18]). C'est dire l'importance qui s'attache à une meilleure gestion de la demande.

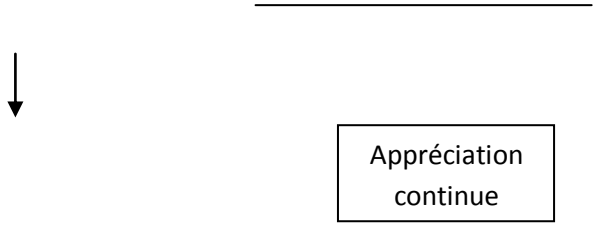
Si nous procédons à une synthèse regroupant les recommandations théoriques et les analyses empiriques relatives aux leviers de la performance de l'entreprise publique, sans oublier la contribution des études dans le domaine des entreprises privées, nous concluons que :

D'abord les leviers de la performance de l'entreprise privée tournent autour de l'action de mobiliser les ressources propres de l'entreprise (humaines, matérielles, logistiques, les stratégies…) et exploiter les opportunités (ressources externes) des environnements afin d'améliorer la performance globale du dite entreprise.

Alors que, pour les entreprises du domaine public, les leviers de la performance globale tournent autour de l'adoption de nouveaux modèles d'organisation (diagnostic, réorganisation structurelle et procédurale, décentralisation…, reengineering des processus), sur une analyse approfondie des informations (se doter de systèmes d'informations intégrés, créer un centre de veille stratégique, …). Ce ci peut favoriser la personnalisation du service public fourni aux citoyens (en fonction de la catégorie sociale, de l'appartenance géographique, …) et favoriser l'efficacité de l'action publique. Ainsi nous proposons le schéma suivant pour l'amélioration de la performance :



[18] Opt. Cité p…



Conclusion générale

Ce modeste travail met en relief, de façon brève, l'importance et la valeur d'une entreprise publique exerçant dans un domaine très sensible pour la vie des citoyens, ainsi qu'une participation importante dans l'effort de l'Etat pour le développement durable.

Les exigences de la vie moderne et de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens se trouvent parmi les exigences contextuelles imposées aux dirigeants de la SONEDE. Les nouvelles technologies d'informations et de communication, les nouvelles technologies de travail … imposent eux, aussi, à l'entreprise des défis de modernisation des procédures de travail et la reengineering des processus de prestation des services.

Les défis majeurs de la SONEDE, donc, sont la réalisation de la performance dans l'ensemble de ses activités. Soient une amélioration de l'efficacité et de l'efficience, face à un budget réduit, à des charges énormes et non maitrisées.

La performance, qui est un concept assez générique, utilisée dans les différentes approches de réflexion du management et de la gouvernance des organisations reste peu développé au sein de l'entreprise publique tunisienne. Cette variable d'orientation des trajectoires stratégiques est moins développé dans le domaine d'activité étatique vue le contexte institutionnel qui n'est pas au courant de l'évolution du volé managériale des organisations. La performance globale des entreprises est une orientation stratégique pour les entreprises en faveur d'un élargissement de la transparence de l'entreprise envers les parties prenantes. C'est une extension des variables de mesures, qui étaient concentré sur les indicateurs financiers de mesures de la performance.

L'élargissement des mesures de la performance par l'introduction de nouvelle variable (BSC, parties prenantes…) pose la problématique de l'unicité de référentiel pour les entreprises (au moins celles de même domaine). Le choix des indicateurs, des variables et des items de mesures de la performance globale induit d'une grande valeur, les résultats et les orientations stratégiques de la direction générale. Pour réduire les biais de ces choix la SONEDE s'est basée sur les normes de l'IWA pour la fixation des critères des indicateurs appropriés par les membres de comité de pilotage du projet de management de la performance qui a pu réalisé une note organique en 2012 (considéré trop tard par la majorité des intervenants dans l'entretien).

Notre travail s'est enfin focaliser sur la détermination d'un ensemble de leviers pour l'amélioration de la performance globale de l'entreprise et pour pousser les travaux de modernisation de la SONEDE. Nous avons répartie ces leviers en trois catégories, celle institutionnelle et organisationnelle, celle économique et financière et la dernière concernant le contexte régional.

Ce travail constitue une participation de localisation des problèmes de la SONEDE, des défis à relever, des exigences de la citoyenneté,… Les recommandations aux dirigeants de la société sont présentées dans le diagnostic et dans les leviers de la performance.

Cependant, ce travail présente plusieurs limites dû essentiellement à la période de traitement des données (périodes de préparations des états financiers et du rapport annuel d'activités) ; c'est un court délai de collecte des données et de traitement avec un volume très important d'information. Donc une autre étude plus consistante sur une période plus large peut améliorer le présent travail.

Notre travail ai le caractère un peu généraliste, il couvre la majorité des activités de la société, ce pendant, une autre étude peut avoir une contribution assez importante si elle se concentre sur les voies les plus important dans le développement de la performance de la SONEDE.

Bibliographie

Baret P., 2006, L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ?, 2e journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.

Bartoli A., 2005, Le management dans les organisations publiques, 2e ed ; Editions Dunod.

Ben Letaïf M., 1998, L'Etat et les entreprises publiques en Tunisie ; les mutations du contrôle, Préface de Ben Salah Hafedh et Larcon Gérard.

Berland N. (2004), Mesurer et piloter la performance, édition de la performance.

Berland N., 2009, Mesurer et piloter la Performance, e-book, www.management.free.fr

Bernard M. 2012

BORINS S. F. et B. BOOTHMAN, 1986, Les sociétés d'État et l'efficacité économique, *in* D.G. MC FETRIDGE, *La mise en œuvre de la politique industrielle canadienne*, Canada, Centre d'édition du gouvernement du Canada, p. 89-153.Parenteau, 1997.

Bourguignon A., 2000, Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica,

BROWN A., 1995, Should Telstra be Privatzed? présenté à "The 24th Conference of Economists, Griffith University, Adelaide".

Caby J., Jacky Koëhl, 2012, Analyse financière, Ed. Pearson Education France.

Caby J., Clerc-Girard M.F., Koehl J., 1996, Le processus de création de valeur, Revue Française de Gestion, mars-mai, p. 49-56.

Capron M., Quairel-Lanoizelee F., 2005, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.

Carr, Shirley, Mak, Y.T. et Needham, Jane E., 1997, Differences in strategy, quality management pratices and performance reporting systems between ISO accredited and non-ISO accredited companies, Accounting, Organization and Society, pp. 383-403.;

Chia, Yew Ming et Ferdinand A. Gul (1994), The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction, Accounting, Organization and Society, Vol.19, no 4-5, pp. 413-426.

GARCIA M., 2012, Leviers de performance et transmission d'entreprises : l'apparition des compétences mutationnelles, *4ème Colloque et Séminaire Doctoral International sur le Développement Organisationnel et la conduite du Changement*, France (2012

Germain C., Trébucq S. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy, pp. 35-41J. Caby et al. (2012, 1996

Gomez P-Y., 1997, Economie des conventions et sciences de gestion, *in* Simon Y. et Joffre P. (dir.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, pp. 1060-1072.

Goter F., 2006, Etude du système de sanction-récompenses en milieu avec la performance des organisations de services publiques. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

Govindarajan, V & Joseph Fisher, 1990, Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance, Academy of management journal, Vol. 33 no.2, pp. 259-285.

Gul, Ferdinand A., 1991, The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance, Accounting and business research, vol.22, no.85, pp. 57-61.

Ha-Joon Chang, *2007,* La performance des entreprises publiques, UN DESA, Stratégies nationales de développement, NATIONS UNIES (http://esa.un.org/techcoop/documents/SOEReform_French).

Kaplan R. S., Norton D. P., 2001, Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie, Éditions d'organisation.

Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. et D.P. Norton, 1998, Le tableau de bord prospectif, Les Editions d'Organisation.,

Lepetit M. 1997, Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands, in Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif -. Entreprise et performance globale-outils, évaluation, pilotage, Paris, Economica.

Morin E. M., Savoie A., Beaudin G., 1994, L'Efficacité de l'Organisation Théories Représentations et Mesures, Gaëtan Morin Editeur.

Morin. E. M., 1996, Les indicateurs de performances, Ordre des Comptables Généraux Licenciés du Québec, Guérin.

Noura BEN HASSEN, 2011, Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales Cas d'entreprises industrielles tunisiennes, Thèse de doctorat, CNAM, LIPSOR, 00651487, version1

Olivier de La Villarmois, 2001, Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020.

OUELLET, L., 1992, Le secteur public et sa gestion, *in* R. PARENTEAU (éd.), *Management Public – Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Presses de l'Université du Québec, chapitre 2.

PARENTEAU, R., 1997, La performance des entreprises publiques, *in* M.GUAY, *Peformance et secteur public*, Presses de l'Université du Québec à Montréal, p. 215-236.

Patricia M., 2008, Autonomie et évaluation des performances dans l'organisation publique: une étude exploratoire, VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique du 28 au 31 Mai 2008 - Nice

Quinn R. E., & Rohrbaugh J., 1981, A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122–140.

Rapport de la Bureau Banque Mondiale, 2012, Etude régionale sur la réduction des pertes en eau des services urbains du bassin méditerranéen, Atelier de restitution et discussion 22 et 23 octobre 2012, Marseille Etude de cas SONEDE – Tunisie.

Reynaud E., 2003, Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

Richard Bozec, 2004, L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats, L'Actualité économique, Volume 80, numéro 4, décembre 2004, p. 619-654.

Serge-Eric GADIOUX, 2010, Les relations entre la performance sociétale et la performance financière des organisations : une étude empirique comparée des banques européennes et des banques non européennes, PRISM, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne.

Taieb Hafsi, 2010, L'entrepreneuriat public peut être beaucoup plus efficace, http://www.liberte-algerie.com/

Wassel Madani et Kalthoum Sammari, Tunisie : Rapport spécial sur la gouvernance d'entreprise : la perspective tunisienne, RitchRatings, 2009 (www.fitchratings.com)

ANNEXES

Annexe 1 : Les Chiffres clés de la SONEDE

Indicateurs	1968	1990	2000	2010	2011
Nombre d'abonnés	103000	937676	1548085	2304242	2386318
Volume d'eau produit(en Mm³)	90,0	276,8	345,5	524,0	540,5
Volume d'eau distribué(en Mm³)	82,0	256,1	331,5	478,8	494,7
Volume d'eau consommé et facturé (en Mm³)	63,0	194,5	285,1	387,6	389,7
Rendement global des réseaux(en %)	70,0	70,4	81,4	76,2	74,7
Rendement des réseaux de distribution (en %)	76,8	75,9	86	82,1	80,1
Taux de desserte national(en %)	31,0	75,4	78,4	97,8	97,9
Taux de desserte en milieu urbain (en %)	55	100	100	100	100
Taux de desserte en milieu rural (en %)	9,2	38,7	79,6	93,5	93,8
Taux de branchement (en %)	22	58,2	74,1	82,6	82,8
Taux de branchement en milieu urbain (en %)	44,0	85,1	93,0	99,3	99,3
Taux de branchement en milieu rural (en %)	2,0	18,2	35,7	44,4	45
Longueur de conduites (en Km)		22150	34733	46 674	47 454
Nombre de stations de traitement	2	8	10	14	14
Nombre de stations de dessalement	0	1	4	4	4
Nombre de branchements réalisés	35000	59513	67801	80415	86528

Nombre de prélèvements d'eau pour contrôle sanitaire (échantillons)		31631	51278	47569	49150
Effectif des agents	1555	4732	5773	6830	7358
Nombre d'abonnés par agent	66	128	217	337	324
Investissement		32,0	70,0	85,7	84,1

Annexe 2 : Activités de la SONEDE

Volume d'eau distribué sur la Tunisie

	2001 (Mm³)	**2011 (Mm³)**
Nord	73,0	100,2
Grand Tunis	107,7	147,9
Centre	71,5	103,7
Sud	97,9	142,9
TOTAL	350,1	494,7

Rendement des réseaux

Année	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Réseau d'adduction	92.8	92.5	92.2	91.8	91.6	92.3	92.4
Réseau de distribution	84	84	83.4	83.1	82.7	82.1	80.1
Rendement globale	77	77.7	77.3	76.5	76.1	76.2	74.7

Perte d'eau

	Production		**Distribution**		**Total**	
Perte	Mm3	%	Mm3	%	Mm3	%

Apparente	11.3	7.6	20.9	14.1	32.1	21.7
Réelle	38.3	25.9	77.3	52.3	115.6	78.3
Total	49.6	33.5	98.2	66.4	147.7	100

Tableau : **Indice Linéaire de perte sur distribution**

Indice Linéaire de perte sur distribution m3/j/kmLn	
Année	**m3/j/Kmln**
2000	4.6
2001	4.6
2002	4.7
2003	4.9
2004	4.9
2005	5.1
2006	5.2
2007	5.5
2008	5.6
2009	5.7
2010	6.2
2011	7

Tableau : Nombre de casses et de fuites

	Nbre de casse/100km	**Nbre de fuites/100km**
2000	46	35
2001	44	31
2002	43	31
2003	46	33
2004	47	31
2005	47	28

2006	48	25
2007	52	25
2008	59	25
2009	61	25
2010	64	27
2011	61	27

Tableau : Changement de compteurs

Désignation	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Changement compteurs (HCl +CIB)	40729	16349	9611	12586	10755	9455	4245
Changement compteurs bloqués	37586	34267	51082	53239	59806	56608	35437
Total compteurs changés	78315	50616	60693	65825	70561	66063	39682
Nombre de compteurs	1917677	1987595	2067160	2148746	2225801	2304242	2386318
Taux de changement des compteurs	4.10%	2.50%	2.90%	3.10%	3.20%	2.90%	1.70%

Tableau : Evolution de la capacité de dessalement cumulée des différentes stations

	Capacité	1990	2009	2015	2016	2025
	m^3/j	Millions m^3	Millions m^3	Millions m^3	Millions m^3	Millions m^3
Kerkennah	3300	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Jerba eau saumatre	20000		7.3	7.3	7.3	7.3
Zarzis	15000		5.5	5.5	5.5	5.5
Gabes	34000		12.4	12.4	12.4	12.4
Jerba eau de mer	50000			18.3	18.3	18.3
Ben Guerden	2000			0.7	0.7	0.7
AQ première phase	36200			13.2	13.2	13.2
AQ deuxième phase	32500				11.9	11.9
Kerkennah eau de mer	6000				2.2	2.2
Zarrat eau de mer	50000				18.3	18.3

Sfax eau de mer ph 1	50000				18.3	18.3
Sfax eau de mer ph 2	50000				0	18.3
Sfax eau de mer ph 3	50000				0	18.3
Total eau saumatre	143000	1.2	26.4	40.3	52.2	52.2
Total eau de mer	256000	0	0	18.3	56.9	93.4
Total	399000	1.2	26.4	58.6	109.1	145.6

Annexe 3 : Les créances clients

Libellé	**Solde au 31/12/2011**	**Solde au 31/12/2010**	**Variation**
Clients Particuliers - Ventes d'eau	88 259 924	56 821 827	31 438 097
Clients Particuliers -Travaux d'Extension et Branchements	15 463 627	16 506 039	(1 042 412)
Total	**103 723 551**	**73 327 866**	**30 395 685**

Libellé	**Solde au 31/12/2011**	**Solde au 31/12/2010**	**Variation**
Clients Industriels - Ventes d'eau	23 484 626	9 980 804	13 503 822
Effets à recevoir et Chèques impayés	424 865	294 445	130 420
Total	**23 909 491**	**10 275 250**	**13 634 242**

Libellé	**Solde au 31/12/2011**	**Solde au 31/12/2010**	**Variation**
Clients Administrations - Ventes d'eau	8 382 476	6 288 415	2 094 060
Clients Administrations -Travaux d'Extensions et de Branchements	3 862 949	3 679 866	183 083
Total	**12 245 425**	**9 968 282**	**2 277 143**

Libellé	Solde au 31/12/2011	Solde au 31/12/2010	Variation
Créances en Compte, Ventes d'eau	22 508 096	21 208 763	1 299 333
Total	**22 508 096**	**21 208 763**	**1 299 333**

Libellé	Solde au 31/12/2011	Solde au 31/12/2010	Variation
Clients Collectivités publiques - Ventes d'eau	23 321 136	21 730 887	1 590 249
Clients Collectivités publiques - Travaux d'Extensions et de Branchements	4 811 078	5 246 564	(435 486)
Total	**28 132 214**	**26 977 451**	**1 154 763**

Annexe 4 : Etats financiers de 2011

SONEDE
BILAN
(Exprimé en Dinars Tunisiens)

		Solde au 31 Décembre	
Actifs	**Notes**	**2011**	**2010**
Actifs non courants			
-			
Actifs immobilisés			
Immobilisations incorporelles	**IV.1.**	1 201 192	1 132 378
- Amortissements des immobilisations incorporelles		(1 061 642)	(1 026 117)
		139 550	**106 261**
Immobilisations corporelles	**IV.1.**	2 081 102 533	1 997 098 490
- Amortissements des immobilisations corporelles		(875 445 580)	(817 199 925)
		1 205 656 954	**1 179 898 564**
Immobilisations financières	**IV.2.**	58 519 776	52 952 636
-Provision pour dépréciation des immobilisations financières		(786 329)	(786 329)
		57 733 447	**52 166 306**
Total des actifs immobilisés		**1 263 529 950**	**1 232 171 132**
Autres actifs non courants	**IV.3.**	24 895 501	26 060 935
Total des actifs non courants		**1 288 425 451**	**1 258 232 067**

Actifs courants			
Stocks	**IV.4.**	22 571 860	21 979 555
-Provisions pour dépréciation des stocks		(4 010 758)	(6 030 017)
		18 561 101	**15 949 538**
Clients et comptes rattachés	**IV.5.**	204 073 243	158 033 635
-Provisions pour dépréciation des comptes clients		(48 980 000)	(39 254 359)
		155 093 243	**118 779 277**
Autres actifs courants	**IV.6.**	49 581 132	52 248 001
-Provisions pour dépréciation des autres actifs courants		(9 870 611)	(10 782 957)
		39 710 521	**41 465 043**
Placements et autres actifs financiers	**IV.7.**	13 285 709	13 201 333
Liquidités et équivalents de liquidités	**IV.8.**	7 794 084	11 886 071
Total des actifs courants		**234 444 658**	**201 281 262**
Total des actifs			**1 459 513 329**

Annexe 4 : Etats financiers de 2011 (suite)

SONEDE
BILAN
(Exprimé en Dinars Tunisiens)

		Solde au 31 Décembre	
Capitaux propres et passifs	**Notes**	**2011**	**2010**
Capitaux propres			
Fonds de dotation	**IV.9.**	497 501 871	487 092 470
Réserves et primes liées au capital	**IV.10.**	29 205 460	29 190 352
Résultat reporté		(36 436 568)	
Autres capitaux propres	**IV.11.**	479 333 464	444 456 287
Total des capitaux propres avant résultat de l'exercice		**969 604 227**	**960 739 108**
Résultat de l'exercice		(33 064 242)	(36 436 568)
Total des capitaux propres avant affectation		**936 539 985**	**924 302 540**
Passifs			
Passifs non courants			
Emprunts et dettes assimilées	**IV.12.**	284 095 933	262 100 422

Autres passifs non courants		192 681	1 464
Provisions pour risques et charges	**IV.13.**	12 969 401	13 247 435
Total des passifs non courants		**297 258 015**	**275 349 321**
Passifs courants			
Fournisseurs et comptes rattachés	**IV.14.**	51 001 695	53 736 320
Autres passifs courants	**IV.15.**	160 714 740	128 803 677
Concours bancaires et autres passifs financiers	**IV.16.**	77 355 675	77 321 471
Total des passifs courants		**289 072 110**	**259 861 469**
Total des passifs		**586 330 125**	**535 210 789**
Total des capitaux propres et des passifs		**1 522 870 109**	**1 459 513 329**

Annexe 4 : Etats financiers de 2011 (suite)

SONEDE
Etat de résultat
(Exprimé en Dinars Tunisiens)

		Exercice de 12 mois clos le 31 Décembre	
	Notes	**2011**	**2010**
Produits d'exploitation			
Revenus	**IV.17.**	247 659 521	236 682 955
Production d'immobilisations		673 657	1 235 216
Autres produits d'exploitation	**IV.18.**	29 602 506	26 717 923
Total des produits d'exploitation		**277 935 683**	**264 636 095**
Charges d'exploitation			
Achats consommés	**IV.19.**	72 079 267	75 004 579
Charges de personnel	**IV.20.**	140 800 759	126 753 955
Dotations aux amortissements et aux provisions	**IV.21.**	64 793 524	63 347 805
Autres charges d'exploitation	**IV.22.**	27 353 875	27 672 253
Total des charges d'exploitation		**305 027 425**	**292 778 593**
Résultat d'exploitation		**(27 091 742)**	**(28 142 498)**
Produits des placements	**IV.23.**	6 758 856	5 729 174
Charges financières nettes	**IV.24.**	9 831 364	10 394 862
Pertes de change	**IV.25.**	5 442 613	4 980 845
Autres gains ordinaires	**IV.26.**	2 832 809	3 344 708
Autres pertes ordinaires	**IV.27.**	83	1 715 465
Résultat des activités ordinaires avant impôt		**(32 774 136)**	**(36 159 787)**
Impôt sur les bénéfices	**IV.28.**	290 106	276 781
Résultat des activités ordinaires après impôt		**(33 064 242)**	**(36 436 568)**
Eléments extraordinaires			
Résultat net de l'exercice		**(33 064 242)**	**(36 436 568)**
Résultat net de l'exercice		**(33 064 242)**	**(36 436 568)**
Effets des modifications comptables (Net d'impôt)			
Résultat de l'exercice après modification comptable		**(33 064 242)**	**(36 436 568)**