Mesure de Performance dans le Service Public

Secteur électrique - Cas de l ’Office National de l ’Electricité

THESE

Pour Le

MASTERE SPECIALISE
MANAGEMENT SERVICE PUBLIC

présenté et soutenue par

Ali CHIHAB

Ingénieur à l'Office Nationale de l'Electricité **ONE**
Chef d'Agence de Distribution – Province d'EL HAJEB

Le **24 octobre 2003**

à l'Institut Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises

Titre :

MESURE DE PERFORMANCE DANS LE SERVICE PUBLIC :
CAS DE L'OFFICE NATIONALE D'ELECTRICITE

Encadré par :

M. Amal BOUAMAMA	Chef de Division Contrôle de Gestion - ONE
M. Mustapha EL BAZE	Professeur - ISCAE

Remerciements

Je remercie tout d'abord la **Direction Générale**, pour m'avoir offert cet occasion afin d'approfondir mes connaissances sur les outils du management des services public.

En second lieu je remercie **Mr Driss AMHANI**, Chef de la Division Régionale Distribution de Meknès pour m'avoir proposé pour ce Mastère.

Toute ma gratitude à mon encadrant **Mr Amal BOUAMAMA** Chef de la Division Contrôle de Gestion qui grâce à ses multiples conseils et orientations, le travail a été réalisé dans de bonnes conditions.

Je remercie vivement mon encadrant **Mr Mustapha EL BAZE** professeur à l'ISCAE pour les discussions fructueuses tenues lors des séances d'encadrement.

Je remercie tous les responsables de l'ISCAE en particulier **Mr Ahmed ASLOUN** Directeur du Mastere et ceux de l'ESSEC en particulier **Mr Frank VALLERUGO** responsable pédagogique de la formation pour les efforts déployés pour le bon déroulement de la formation.

Je remercie en dernier lieu toute personne ayant contribué de prés ou de loin à l 'accomplissement de ce travail.

SOMMAIRE :

SOMMAIRE : 4

INTRODUCTION : 5

CHAPITRE I- LE SERVICE PUBLIC: 8

A- HISTORIQUE: 8

B- NOTION DE SERVICE PUBLIC : 9

C- CATEGORIES DE SERVICES PUBLICS : 10

1)- Les Services Régaliens: 10

2)- Les services sociaux et culturels : 10

3)- Les services à caractère économique: 11

C- L'INTERET GENERAL : 11

1)- Principe de Continuité du service: 11

2)- Principe d'Egalité: 11

3)- Principe de Neutralité: 12

4)- Principe de Mutabilité: 12

D- LES SPECIFICITES DU SERVICE PUBLIC : 13

E- AVENIR DES SERVICES PUBLICS : 15

CHAPITRE II- LA PERFORMANCE DANS LES SERVICES PUBLICS A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL - SPIC 17

1) L'ENTREPRISE DE SERVICE PUBLIC A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL : 18

2) LE CHANGEMENT DE REGLEMENTATION : 19

3) MESURE DE PERFORMANCE : 19

4) SCHEMA DE MESURE DE LA PERFORMANCE : 20

CHAPITRE III- MESURE DE PERFORMANCE DANS LE SECTEUR ELECTRIQUE MAROCAIN – L'ONE : 23

1. PRESENTATION DU SECTEUR : 23

A- EVOLUTION HISTORIQUE DU SECTEUR : 24

B- ORGANISATION DU SECTEUR DE L'ELECTRICITE : 24

C- LA PRODUCTION D'ELECTRICITE : 25

D- LE TRANSPORT : 25

E- LA DISTRIBUTION 26

F- LES LIMITES DU SECTEUR : 26

2. PRESENTATION DE L'ONE: 28

A- CREATION : 28

B- MISSIONS DE L'ONE 29

C- CHIFFRE CLES : ANNEXE 1 31

D- APPLICATION AU CAS DE L'ONE : 32

CONCLUSION : 35

INTRODUCTION :

Mesurer la performance dans le secteur public n'est pas un phénomène entièrement nouveau. Au cours des vingt dernières années, de nombreux pays occidentaux ont expérimenté différents systèmes d'évaluation de la performance des politiques. Mais, dans de nombreux cas, ces approches n'ont pas donné les résultats escomptés. La notion de performance est directement empruntée au secteur privé où on entend par performance le résultat ou le produit d'un système ou d'une machine ; quand on parle de mesurer la performance, on entend donc généralement mesurer ce qui a été produit, c'est-à-dire les résultats des activités, à l'aide d'indicateurs ou d'instruments de mesure.

En réponse à une situation budgétaire difficile et aux pressions économique, sociale et politique de plus en plus fortes, un nombre croissant de décideurs publics ont dû revoir leur administration ; ils s'orientent de plus en plus vers des méthodes de gestion qui s'appuient sur l'atteinte des résultats et la mise en place de mesures de performance dans les systèmes de contrôle et de suivi. Dans le secteur public, ces notions sont surtout utilisées lorsqu'il s'agit d'évaluer les résultats d'opérations quantifiables souvent comparables à celles du secteur privé.

On constate une profonde mutation en ce qui concerne la conception et le rôle de pouvoirs publics dans les activités économiques. La déréglementation et la privatisation des industries de réseaux, initiées d'abord par les expériences anglo-saxonnes et généralisées ensuite par le mouvement de mondialisation et d'ouverture internationale, ont été au centre de cette mutation. Depuis les premières privatisations britanniques, jusqu'à celles plus récentes et plus massives des pays en développement, la problématique de transfert des compagnies publiques au secteur privé, est au cœur de toutes les politiques économiques.

Si au début, les opérations de privatisation ont concerné de façon quasi exclusive les industries dites concurrentielles comme le secteur bancaire ou hôtelier, celles-ci ont rapidement concerné et intégré les entreprises d'infrastructure et de service public. Ces opérations répondent au moins à trois soucis majeurs selon le lieu ou la région que l'on considère à savoir :

- changer de réglementation et développer la concurrence ; c'est le cas de l'industrie électrique britannique.
- Répondre aux besoins d'investissement pour les pays en développement sans recours à la garantie de l'Etat, pour alléger son service de la dette ;
- Assurer la cohérence de la politique national avec le contexte de la globalisation.

En même temps, la notion même de service public, c'est-à-dire d'une activité économique d'intérêt général assortie comme telle par les autorités publiques d'obligations et de droits particuliers, qu'elle soit assurée directement par ces autorités ou déléguée à des entreprises publiques ou privées, est mise en cause par le mouvement de "dérégulation" ou plutôt de "libéralisation" qui tend à considérer que ces activités ne relèvent que de l'initiative privée et des règles du marché.

Dans ce contexte nouveau et à la lumière de ce qui précède, nous avons structuré notre rapport comme suit :

- Un premier chapitre pour définir le service public, son historique, ses spécifictés ainsi que ses perpectives de l'avenir ;
- Un deuxième chapitre pour introduire la notion de performance de service public en ne s'intéressant qu'aux services publics à caractère industriel et commercial dits SPIC ;
- Un troisième et dernier chapitre pour présenter le secteur électrique marocain en quelques chiffres. On s'intéressera à transposer ce qui a été dit dans les premiers chapitres au cas de l'opérateur national marocain à savoir l'Office National de l'Electricité.

CHAPITRE I- LE SERVICE PUBLIC:

A- HISTORIQUE:

Le ou les services publics peuvent être définis comme étant l'ensemble des activités d'intérêt général qui sont, d'une manière ou d'une autre, prises en charge par la

collectivité. La justice, la police, l'éducation, la prévention sanitaire mais aussi le transport ferroviaire ou la fourniture de l'électricité sont des services publics.

L'apparition de ce concept est liée à la transformation technique et économique qui s'est opérée au 19e siècle. Ce que l'on a appelé la révolution industrielle et l'extension du mode de production capitaliste ont bouleversé les structures sociales préexistantes. Il en est résulté plusieurs problèmes nouveaux dans les domaines du travail, des conditions matérielles d'existence, du mode de vie, à propos desquels des luttes se sont développées et ont rendu nécessaires des interventions de l'État.

C'est ainsi que la notion de service public émerge et commence à s'étendre par de nouvelles attributions comme l'égalité de traitement, la continuité du service, l'adaptation aux mutations technologiques, mais aussi la neutralité et la transparence, au cours du vingtième siècle.

Diverses nationalisations vont s'opérer vu la nécessité de monopoles publics pour la garantie du respect de leurs missions d'intérêt général et la fourniture des services attendus.

Nombre de remises en cause sont intervenues depuis concernant le périmètre des services publics. la libéralisation intervenue depuis une vingtaine d'année a animé un vigoureux débat entre défenseurs des services publics et partisans de la libéralisation de ces derniers dans un cadre ouvert à la concurrence. Par ailleurs, les usagers se sont progressivement montrés plus exigeants envers les services publics. L'efficacité est devenu un critère aussi important pour ces usagers de plus en plus considérés comme des clients que celui de continuité. A l'issue de ces débats, les limites de la notion de service public apparaissent plus étroites qu'auparavant. Le discours politique a évolué dans le sens d'une moindre implication de l'Etat dans la gestion des services publics au profit du suivi et/ou de la délégation de la régulation de secteurs désormais concurrentiels à des autorités administratives indépendantes.

B- NOTION DE SERVICE PUBLIC :

La notion de service public recouvre toutes les activités d'intérêt général qui s'exercent sous l'égide des pouvoirs publics et sont soumises de ce fait à un régime juridique particulier. Cette définition très large autorise des modes différents d'organisation.

Le service public est une activité. Ce n'est pas une organisation.

Cette activité est d'intérêt général. Mais toutes les activités d'intérêt général ne sont pas des services publics. Encore faut-il pour qu'elles aient ce caractère qu'elles soient placées d'une manière ou d'une autre sous l'égide des pouvoirs publics.

"Placée sous l'égide de" ne signifie pas nécessairement "exercée par". En d'autres termes, le service public peut, le cas échéant, être confié à un opérateur privé. On parle alors de "délégation" du service public. Mais, dans tous les cas, il y aura eu une décision publique, pour la création du service et pour la détermination de ses conditions d'organisation et de fonctionnement. La décision ainsi prise émane des pouvoirs publics. Il s'agira très souvent de l'État. Mais ce peuvent être aussi les pouvoirs politiques locaux dans le cadre des lois qui organisent la décentralisation territoriale.

Enfin, le service public ainsi créé va être soumis à un régime juridique spécifique, distinct du régime de droit commun des activités commerciales marchandes.

C- CATEGORIES DE SERVICES PUBLICS :

Le régime juridique applicable à ces services varie en fonction de la nature ("administrative" ou "industrielle et commerciale") de leur activité et du statut (public ou privé) de l'opérateur auquel ils sont confiés. Si l'on combine cette approche juridique avec les données de l'économie et de la sociologie politique et administrative, on peut dire qu'il existe trois grandes catégories de services publics :

1)- Les Services Régaliens:

Ou de souveraineté correspondent aux fonctions traditionnelles de l'État : administration générale, justice, police, défense nationale, finances publiques. Ils sont en général confiés aux administrations d'État. Les agents qui les dispensent sont des fonctionnaires publics. Ces services peuvent être *déconcentrés*, c'est-à-dire assurés par des échelons administratifs répartis sur l'ensemble du territoire mais ils restent directement soumis à l'autorité de l'État et de ses représentants locaux. Il arrive plus rarement qu'ils soient décentralisés, c'est-à-dire exercés au nom de collectivités publiques autres que l'État. Les services publics de cette catégorie sont très largement soumis au droit administratif. Ils agissent le plus souvent par la voie d'actes unilatéraux, c'est-à-dire de décisions qui s'imposent aux administrés. Ils sont financés par l'impôt.

2)- Les services sociaux et culturels :

Ils recouvrent, notamment, les domaines de l'éducation, de la santé, de la protection sociale, de l'aide sociale et de l'action culturelle. Dans ces domaines, l'État assure l'organisation d'ensemble du système et le pilotage de son fonctionnement. Mais les collectivités territoriales y jouent également un rôle important, notamment en matière sociale et culturelle. Juridiquement, ces services ont, comme ceux de la première catégorie, le caractère de services "administratifs". Ils fonctionnent en dehors du marché, leurs prestations sont pour l'essentiel gratuites et ils sont largement soumis aux règles du droit public.

3)- Les services à caractère économique:

Les services à caractère économique, juridiquement connus sous le vocable de "services publics industriels et commerciaux" (SPIC), constituent la troisième catégorie. À la différence des précédents, ils sont fournis sur le marché, ce qui veut dire que leurs prestations sont payantes et couvrent normalement leurs coûts de fonctionnement. Ils sont soumis à un régime juridique mixte, qui associe le droit public et le droit privé.

C- L'INTERET GENERAL :

Les services que l'on vient de décrire sont très différents les uns des autres par les prestations qu'ils fournissent, les techniques qu'ils mettent en œuvre, le régime juridique qui leur est applicable. ils sont tous soumis à quelques grands principes communs de fonctionnement qui leur imposent une éthique **d'intérêt général** et les différencient ainsi des activités privées lucratives.

1)- Principe de Continuité du service:

Le service public doit être assuré quoi qu'il en coûte, contre vents et marées. Il ne peut fermer ses portes. Mais il est vrai aussi que l'exercice du droit de grève peut compromettre la continuité du service public.

2)- Principe d'Egalité:

Il se décline de deux manières : égalité d'accès au service public pour tous les citoyens, égalité de traitement par le service public de tous les citoyens. Il a une composante sociale (pas d'inégalité selon l'origine sociale) et une composante territoriale (pas d'inégalité entre les régions). La seconde est sans doute plus aisément satisfaite que la première, tant il est vrai que les couches sociales privilégiées restent toujours, quels que soient les efforts déployés pour assurer une égalité réelle, en meilleure posture pour utiliser à bon escient les possibilités d'accès et les moyens du service. Ainsi, par exemple, dans le domaine de l'éducation.

L'égalité d'accès au service est permise par sa gratuité ou sa quasi-gratuité, s'agissant des services administratifs et sociaux et par la pratique de prix abordables et "péréqués", s'agissant des services économiques. La fourniture du service peut être ainsi assurée pour tous, et dans les régions les plus reculées du territoire, ce que ne permettrait évidemment pas sa soumission aux règles ordinaires du marché.

3)- Principe de Neutralité:

La neutralité du service public est le prolongement de l'égalité. Elle impose aux gestionnaires du service de ne pas faire de discrimination ou de favoritisme en fonction des opinions politiques, des choix philosophiques ou des convictions religieuses des utilisateurs du service ou de ses agents.

4)- Principe de Mutabilité:

Un dernier principe, enfin, est le principe dit de mutabilité ou d'adaptabilité. Il signifie que l'autorité publique peut et doit modifier l'organisation et le fonctionnement du service pour s'adapter aux nouveaux besoins. Ni le concessionnaire du service, ni ses utilisateurs n'ont droit à son maintien en l'état. La mise en œuvre de ce principe ne va pas, elle non plus, sans poser problème. D'une part, le sens des changements à opérer peut prêter à discussion, notamment lorsque sont invoquées des considérations de rentabilité que récusent certains défenseurs du service public.

Les principes ci dessus sont à la base du fonctionnement du service public et pour permettre à tout citoyen ou usager de s ‘assurer du bon fonctionnement de ce service et de faire valoir leurs droits, les principes d’actions suivants doivent être respectés :

- ✓ Principe de Transparence et Responsabilité :

- Tout usager dispose d'un droit à l'information sur l'action des services publics et ceux-ci ont l'obligation d'informer les usagers de manière systématique. La transparence doit être conçue comme une condition du dialogue et de la concertation mais également comme un instrument du contrôle de l'action des services publics par les usagers ;
- L'administration doit s'efforcer de suivre une procédure contradictoire préalable à la décision afin de permettre à l'administré de faire valoir ses arguments. Souvent elle en a l'obligation. de même, les services publics doivent, toutes les fois qu'il est possible, consulter les usagers avant de prendre des décisions touchant à l'organisation et au contenu du service rendu dans leurs unités de base ;
- Tout usager peut obtenir communication de documents administratif dans les limites de la législation en vigueur ;
- Tout citoyen peut contester les décisions le concernant, formuler une réclamation, demander une rectification… ;

✓ Principe de Simplicité et Accessibilité :
- l'existence de procédure et de textes clairs et compréhensibles ;
- services publics accessible en terme d'implantation géographique notamment en milieu rural et quartiers difficiles ;
- chaque service public doit faire connaître progressivement ses objectifs et mettre en place des indicateurs de qualité et de satisfaction des besoins des usagers ;

✓ Principe de Participation et Adaptation ;
- les agents des services publics comme les usagers doivent désormais trouver les voies d'une coopération plus active pour l'amélioration des services publics ;

✓ Principe de Confiance et Fiabilité.
- l'usager a le droit à la sécurité juridique et à la fiabilité dans ses relations avec l'administration et les services publics.

D- LES SPECIFICITES DU SERVICE PUBLIC :

Il est utile d'identifier les spécificités ou les attributs, qui confère à un service le caractère de public et donnent naissance à sa mission, dans cette vague de libéralisme qui proclame aujourd'hui les vertus indépassables de l'économie du marché.

Ceci en vu de tracer une frontière raisonnable entre les domaines du marché et du service public. Pour cela on peut considérer les critères suivants :

- risque inacceptable ;
- prévisibilité dans un horizon long ;
- justice sociale ;
- rentabilité à long terme ;
- développement durable ;
- sécurité national ;
- défauts de marchés ;

l'analyse des critères ci-dessus montrent l'existence d'activités qui ne peuvent être gérées raisonnablement que par des organisations capables de :

faire face avec des moyens adéquats aux risques inacceptables même en étant non rentables ;

placer leur gestion et leur stratégie dans l'horizon temporel où elles peuvent se voir assigner des objectifs significatifs ;

préserver la justice sociale;

supporter des investissements lourds et non rentable à court terme ;

œuvre pour l'utilisation efficiente et soucieuse de l'environnement de toutes les ressources limitées de la société ;

prendre en charge des services qui peuvent compromettre la sécurité, l'autonomie et ou la politique nationale ;

pallier aux défauts de marchés ou défauts d'incitation à l'initiative privé qui peuvent être regroupés en trois catégories : la présence d'externalités, de rendements d'échelle croissants et de biens collectifs.

Ces organisations doivent en même temps assumer les charges des disciplines citées plus haut.

Malgré l'existence de services publics concédés, assurer par le privé dans de bonnes conditions de sécurité, d'efficacité et de prévoyance ; l'appréhension des Risques inacceptables, la définition des horizons dans lesquels doit être placées une activité

d'intérêt général, la perception des exigences minimales de justice sont liées à des choix essentiellement politiques qui ne peuvent être confié à un pouvoir échappant à tout contrôle public, et a assujetti aux aléas de la vie économique.

E- AVENIR DES SERVICES PUBLICS :

le service public est appelé à évoluer du fait de la mondialisation, des transformations sociales, de l'affirmation de la société civil. Le rôle de l'Etat est remis en cause et de fait l'action publique.

Cette remise en cause est due essentiellement à deux facteurs :

le courant du libéralisme qui influence de plus en plus les politiques économiques des pays. Ceci en introduisant la concurrence dans des secteurs, restés à ce jour protégés, comme l'énergie et les télécommunications. Aussi en imposant de nouvelles règles de gestion des services publics basées sur la réduction des déficits budgétaires ce qui limite les moyens d'action de ces services. Cette contrainte, contenu dans des proportions raisonnables, peut conduire à une recherche d'une plus grande efficacité.

Le deuxième facteur est les exigences de plus en plus croissante des citoyens envers les acteurs appelés à intervenir dans le domaine du service public qui se résument dans :

La transparence et la concertation : le service public doit fonctionner dans des conditions telles que les citoyens puissent savoir ce qui s'y passe et être consultés sur la manière dont-il intervient.

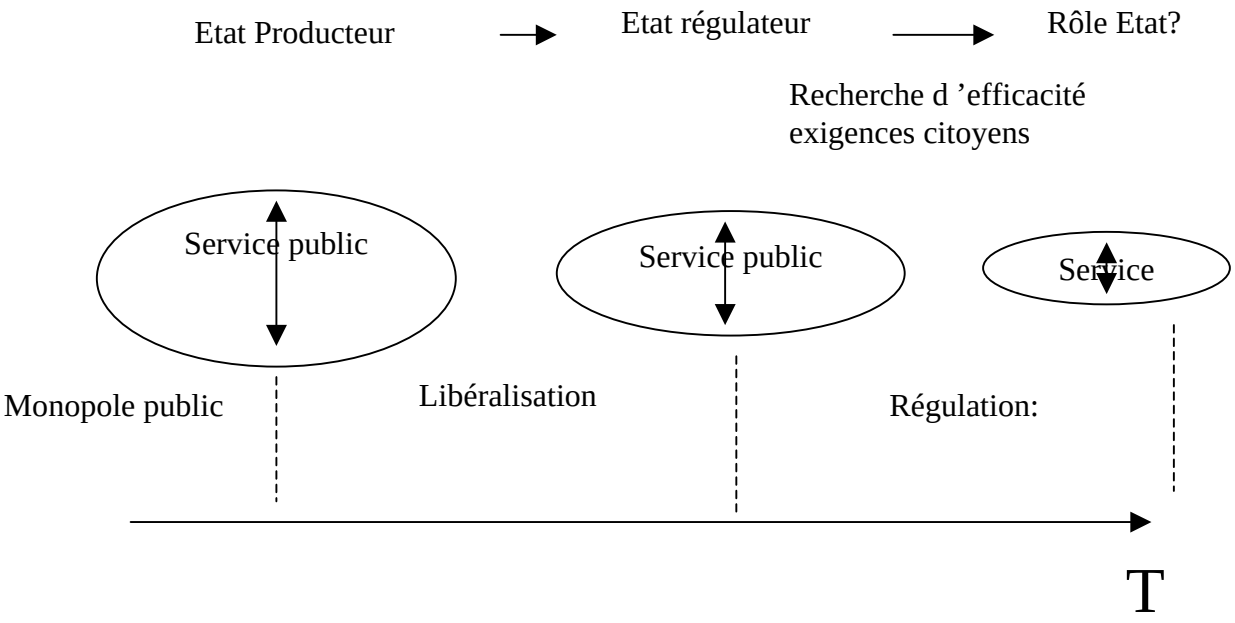
La décentralisation : la mise en œuvre du principe dit de subsidiarité. Il conduit à ne faire remonter à un niveau supérieur de compétence que les affaires qui ne pourraient pas être convenablement traitées à un niveau plus proche du terrain.

Cependant, la perspective d'évolution du service public n'est pas nécessairement la même d'un pays à un autre vu :

le niveau de développement du pays considéré ;

la maturité des usagers des services publics ;

l'environnement géopolitique et économique.


Etat Producteur
Etat régulateur
Rôle Etat?
Recherche d 'efficacité
exigences citoyens
Service public
Service public
Service
Monopole public
Libéralisation
Régulation:
T

CHAPITRE II- LA PERFORMANCE DANS LES SERVICES PUBLICS A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL - SPIC

1) *L'ENTREPRISE DE SERVICE PUBLIC A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL :*

Le champ d'intervention de l'entreprise de service public est délimité dans le cadre d'une mission d'utilité publique. La finalité du service public est de répondre à des besoins d'intérêts généraux dans le respect des principes de : continuité du service (la prestation ne doit pas connaître de rupture), égalité du service (égalité de l'usager ou du client en terme d'accès au réseau et en terme de coût de raccordement), mutabilité du service (le service doit s'adapter à l'évolution des besoins), péréquation des tarifs du service (à coût d'exploitation différent tarif égal). Plusieurs services entrent dans cette définition. Il s'agit principalement des services régaliens d'administration et de défense du territoire, des services économiques territoriaux comme le courrier postal ou les télécommunications, la distribution d'eau ou le traitement des déchets, et des services sociaux comme l'enseignement ou la santé publique par exemple.

Les SPIC sont des entreprises de service public en situation de monopole sur leur marché domestique, sous le contrôle d'une autorité régulatrice (organe national, organe local). Ce type d'organisation, qualifié d'entreprise de réseau (EDR) ou d'entreprise de service en réseau (ESR) présente certaines particularités. La première d'entre elles concerne l'établissement du monopole. La nationalisation des services publics et leur monopole s'explique par des raisons historiques ayant trait à des considérations politiques et économiques. Les conditions tarifaires ne peuvent varier qu'en fonction de critères applicables à tous les usagers. La péréquation des tarifs imposée par la mission de service public place l'entreprise de réseau dans une logique différente de celle de l'entreprise privée. En l'absence de concurrent, le principe du tarif universel place l'entreprise de réseau dans une situation confortable et inconfortable : confortable, car les rentrées d'argent sont assurées, inconfortable, car ces rentrées d'argent sont souvent insuffisantes pour couvrir les charges d'exploitation.

Cette dernière remarque nous amène à considérer la deuxième particularité des entreprises de réseau. Elle a trait à leur mode de gestion. Héritage d'une longue tradition bureaucratique, la gestion des EDR s'effectue au sein d'un environnement stable et linéaire.

Dans ce contexte, le souci majeur vise à respecter les missions du service public comme le principe de continuité, de mutabilité ou d'égalité. Les critères de rentabilité économique n'interviennent pas dans le mode de gestion, car il ne sert à rien de calculer des fonctions de coûts lorsque le prix n'est pas proportionnel à la marge dégagée. Le

système bureaucratique repose sur un pouvoir décisionnel centralisé au sein d'unités de grandes tailles, chargées de planifier des tâches fortement standardisées grâce à des procédures impersonnelles. A l'aide d'une structure administrative extrêmement élaborée, les EDR contrôlent l'exécution des plans stratégiques dans le respect de procédures routinières et des règles en vigueur. Depuis l'amorce d'une nouvelle réglementation, ce mode de fonctionnement est fortement remis en cause.

2) LE CHANGEMENT DE REGLEMENTATION :

La " déréglementation " ou plutôt le changement de règles du jeu dans les services publics se déroule au rythme de l'évolution de l'environnement économique (la construction du marché unique pour l'Europe par exemple). Cette déréglementation touche en premier lieu le champ d'application juridique de la notion de service public. Le statut de service public entre progressivement dans un cadre plus restrictif. Les EDR commencent à sentir les effets de cette nouvelle politique. On se situe dans une période de transition pendant laquelle, les EDR sortent progressivement du cocon des marchés protégés pour pénétrer dans un environnement concurrentiel. Cette phase de transition nécessite que l'entreprise de réseau s'adapte aux conditions du marché et non l'inverse. Cela se traduit par des réductions d'effectifs et des manœuvres de restructuration pour rationaliser le service et pour améliorer la productivité, tout cela dans le but de réduire les coûts à l'image des concurrents.

Ces évolutions sont d'autant plus douloureuses qu'elles touchent les activités les plus profitables des EDR et révèlent des signes d'une mutation profonde des EDR.

3) MESURE DE PERFORMANCE :

La performance, en général pour un service public, se mesure par l'écart entre la prestation fournie et celle attendue. Les indicateurs sur lesquels va porter la mesure sont :

- ✓ La Qualité
- ✓ Le Délai
- ✓ Le Coût (cette notion n'est pas prépondérante car il y a difficulté à assurer un niveau de rentabilité avec des temps de retour compétitif pour les services publics)

La mesure de la performance d'une entreprise appartenant à la famille des EDR et donc assurant un service public industriel et commercial « SPIC » va dépendre de :

- ✓ Sa capacité de satisfaire ses besoins en Investissement :

Indépendamment de la recherche de rentabilité, l'entreprise doit assurer sa pérennité et stimuler sa croissance à long terme. Ces impératifs ne peuvent être atteints que dans la mesure où l'entreprise réinvestit, c'est à dire achète des immobilisations. Ces investissements remplaceront un matériel existant, devenu inutilisable avec le temps ou amélioreront la force productrice et stimuleront ainsi la croissance.

- ✓ Sa compétitivité ;
- ✓ Sa politique tarifaire.

4) SCHEMA DE MESURE DE LA PERFORMANCE :

La méthodologie adoptée pour mesurer la performance dans des Entreprises Publics A Caractère Industriel et Commercial SPIC est la suivante :

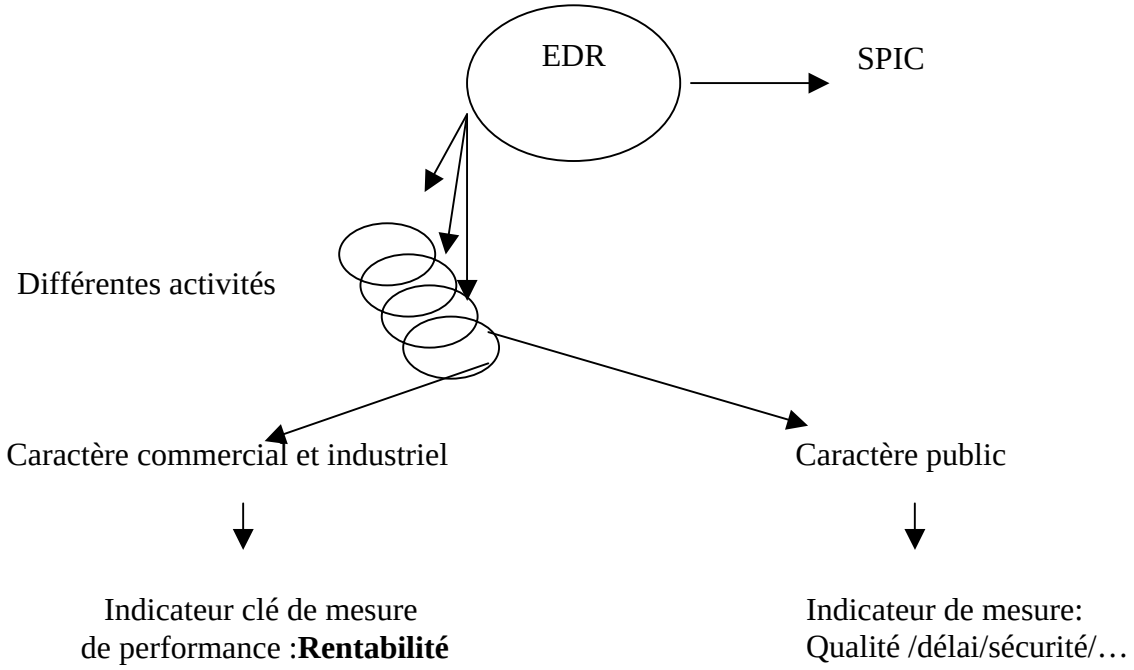
Premièrement on trace la cartographie des activités de l'Entreprise De Réseau EDR;

Puis on procède à la classification de ces activités selon leur caractère:

- Public ;
- commercial et industriel.

Cette classification se fera bien évidemment en tenant compte de la définition du service public, des principes de fonctionnement ainsi que des critères cités dans le premier chapitre. Au fait c'est une application de ces notions sur notre cas d'entreprise EDR.

La mesure de la performance dépendra du caractère de l'activité et ou de son niveau de rentabilité.



- <u>Cas des activités à caractère purement public:</u>

La mesure de performance n'est pas liée à la rentabilité mais à d'autres indicateurs bâtis autour de :

- ✓ La Qualité de service;
- ✓ La Sécurité;
- ✓ Le Politique;

Et d'autres critères qui relève de la mission d'intérêt général.

- <u>Cas des activités à caractère commercial et industriel :</u>

Mesure de performance est étroitement liée à la pérennité du développement mesurée par des critères de qualité et des critères financiers :

- ✓ Critères de qualité se mesureront par la contribution dans le développement économique national (entreprise citoyenne, développement durable) :
  - La contribution dans le PIB par tête
  - La contribution dans la diminution du chômage
  - La part dans le service de la dette du pays

- Utilisation efficiente et soucieuse de l'environnement de toutes les ressources limitées de la société

✓ Critères financiers:

- Diagnostic de la marge, de la CAF
- Analyse de la structure du coût de revient
- Analyse de la fixation des tarifs (prix du marché)

Le diagnostic de la marge et de la CAF aboutit à l'évaluation de l 'équilibre financier des activités. Ceci doit être complété par l'analyse de la structure du coût de revient et la fixation des prix du marché.

En cas de déséquilibre de la situation financière, le diagnostic pourrait aboutir à l'identification de contraintes structurelles ou conjoncturelles sur un horizon donné.

En cas de contraintes conjoncturelles, l'élimination des effets des facteurs correspondant peut aboutir à une bonne évaluation de la performance.

L'appréciation de la performance se fera en fonction du coût financier nécessaire pour lever les contraintes.

L'horizon pour lever ces contraintes doit être comparé au temps de retour minimal exigé dans un contexte concurrentiel.

Si cette horizon est relativement élevé, il posera la question de l'intérêt général et donc d'une subvention du coût financier.

Si le temps de retour est dans les normes exigées par les investisseurs alors l'activité peut être considérée comme performante

Sinon il faut remettre en cause le besoin initial

Au cas où le besoin est d'intérêt général alors il faut le subventionner et on ne considérera pas les critères de performances des activités commerciales

CHAPITRE III- MESURE DE PERFORMANCE DANS LE SECTEUR ELECTRIQUE MAROCAIN – L'ONE :

1. PRESENTATION DU SECTEUR :

A- EVOLUTION HISTORIQUE DU SECTEUR :

Avant l'indépendance, l'organisation du secteur de l'électricité était caractérisée par une structure monopolistique de la production et du transport de l'énergie électrique ainsi que sa distribution, confiés, depuis 1924, à la société anonyme française Energie Electrique du Maroc (EEM) pour une période de 75 ans. A cette date, elle assurait environ 90% de la production nationale d'électricité.

Dans les centres urbains et ruraux, la distribution revenait à des sociétés privées, soit en simple gestion soit en concession municipale ou étatique.

Pour la zone du Nord et les provinces sahariennes du Sud sous administration espagnole, le service était assuré par plusieurs sociétés dont la plus importante était Electras Marroquies (EM), créée en 1913 et bénéficiait de plusieurs concessions à perpétuité.

Au lendemain de l'indépendance, la prise en compte par l'Etat des secteurs stratégiques de l'économie a mis fin à la concession de l'EEM (janvier 1963) et aux gérances de la SCE (janvier 1964) pour les confier à l'Office National de l'Electricité (ONE) crée en janvier 1963 par Dahir 1-63-226 du 5 août 1963 qui lui confère le monopole de la production et du transport de l'énergie électrique Il est placé sous la tutelle administrative et technique du Ministère de l'Energie et des Mines.

Parallèlement, entre 1961 et 1971, il a été également mis fin aux gérances à caractère municipal de la SMD pour les transférer à des Régies Communales Autonomes de Distribution.

Dans l'ex-zone Nord, une Régie Communale a été substitué en 1971 à EM pour assurer la distribution.

B- ORGANISATION DU SECTEUR DE L'ELECTRICITE :

Trois groupes d'opérateurs intervenaient dans le secteur de l'électricité. Il s'agit :

- L'Office National de l'Electricité qui est un établissement public à caractère industriel et commercial chargé depuis sa création jusqu'en 1994 de la production, du transport et de la distribution de l'énergie électrique. Il avait l'exclusivité de l'aménagement des moyens de production de l'énergie électrique d'une puissance supérieure à 300 kilowatts. Mais depuis, le décret de 1994 a introduit l'ouverture à la production concessionnelle .

- Les Régies Municipales et Intercommunales au nombre de 12 et sont chargées de la distribution dans les grandes villes du Royaume.
- Des producteurs indépendants qui produisent de l'électricité essentiellement pour leur propre besoins. Il s'agit principalement d'exploitations minières, des usines de traitement des phosphates, des sucreries, …. Ces autoproducteurs sont connectés au réseau de l'ONE, ce qui a permis à certains d'entre eux de fournir à l'ONE l'énergie excédentaire dans le cadre de conventions négociées avec celui-ci.

C- LA PRODUCTION D'ELECTRICITE :

La production est assurée par des centrales thermiques, des centrales hydrauliques (qui sont associé à des aménagements à buts multiples permettant de satisfaire les besoins en eau potable, en eau d'irrigation et en énergie électrique), des turbines à gaz et des centrales diesel. Le parc de production de l'ONE est constitué de 24 usines hydroélectriques, 5 centrales thermiques à vapeur, 7 turbines à gaz et plusieurs centrales diesel et un parc éolien, donnant ainsi une puissance installée globale de 4516 MW.

Parmi ces ouvrages de production, la centrale thermique de Jorf Lasfar de 1320 MW ainsi que le parc éolien d'Al Koudia Al Baida de 50 MW sur le Site Abdelkhalek Torrès, sont exploités par des producteurs concessionnels privés. Le coût de l'énergie électrique produite est fixé contractuellement. L'ONE garantit l'enlèvement de toute l'énergie produite par la centrale de Jorf Lasfar et du parc éolien d'Al Koudia Al Baida ainsi que de la puissance déclarée disponible de la Centrale de Jorf Lasfar.

Les usines hydroélectriques jouent un rôle important dans la satisfaction de la demande aux heures de pointe, leur contribution peut atteindre 30% en hydraulicité normale.

Ces moyens ont permis à l'ONE de produire 82.7% en l'an 2000 (97% en 1997) de l'énergie appelée nette ; le reste étant satisfait par l'apport des tiers nationaux (0.3%) et l'importation d'énergie d'Espagne et de Algérie (17%).

Compte tenu de la sécheresse qui a sévi ces dernières années, la contribution de l'hydraulique dans la satisfaction des besoins en énergie a considérablement baissé passant de 13% en 1991 à 10% en 1992 et de 6,2% en 1999 à 5.1% en 2000.

D- LE TRANSPORT :

Le transport de l'énergie électrique produite est du ressort exclusif de l'ONE. C'est un réseau maillé réalisant une interconnexion entre les moyens de production. Il comprend des lignes très haute tension (400 KV, 225, KV et 150 KV), des lignes haute tension (60 KV).

Ce réseau est également interconnecté au réseau algérien (2 lignes de 225 KV) et espagnol (2 câbles de 400KV sous-marins) et permet un échange réciproque d'énergie.

E- LA DISTRIBUTION

La distribution de l'énergie électrique est assurée :

- Par l'ONE, notamment en zone rurale et dans plusieurs centres urbains

- Par des Régies de Distribution,(12 Régies),placées sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur
- En gestion déléguée dans les villes de Rabat, Casablanca, tetouan et tanger qui est assurée par des opérateurs privés (Redal, Lydec et Amendis)

Dans les deux premiers cas, le prix de l'énergie électrique est fixé par décret du Premier Ministre, dans le dernier, il est fixé de façon contractuelle entre la Commune et l'opérateur privé.

Les réseaux de distribution de l'ONE comptent environ 15 000 Km en moyenne tension et 22000 Km en basse tension. Il est axé sur l'extension et le renforcement de l'alimentation des grandes et petites agglomérations.

F- LES LIMITES DU SECTEUR :

Il faut noter, cependant, que le système électrique marocain, s'il a fonctionné relativement d'une manière satisfaisante jusqu'au début des années 80, présente des défaillances significatives apparues particulièrement durant les années de grandes sécheresses (1983 – 1985 et 1992 – 1993).

En effet, la sécheresse persistante a imposé des restrictions sur l'utilisation de l'eau limitant ainsi la puissance hydroélectrique mobilisable et a entraîné une utilisation massive des moyens de production thermique, ce qui a engendré un accroissement de la fréquence des incidents sur le parc thermique.

Ces défaillances furent également accentuées par une demande croissante (8% en 1992, 6.5 en 1999) et des retards enregistrés dans la mise en services de certains moyens de production à cause du manque de financement et des délais de mise en place des financements étatiques extérieurs.

Cependant, à côté de ces défaillances, d'autres limites handicapent le système et sont liées :

- A la couverture du pays en électricité : l'étendue du réseau national est faible, puisqu'on trouve que dans beaucoup de concentration urbaine, l'électrification n'est pas totale, de même que le taux d'électrification rural est de 46% - en 2001- (en 1993, il n'était que de 25% contrairement en Algérie où il était de 86% et 70% en Tunisie pour la même période).
- Au déséquilibre entre l'offre et la demande : pour augmenter l'offre nationale, et dans le souci de la maîtrise des coûts, le producteur a réservé à l'hydraulique une part importante dans la planification de l'offre. Il est vrai que l'hydraulique présente des avantages tels que la mobilisation des ressources nationales, une flexibilité dans son utilisation pour répondre rapidement à l'appel aux heures de pointe et un coût de production faible (de l'ordre de 0.15 DH le kWh). Malgré ces avantages, l'expérience passée a montré que l'hydraulique doit être considéré davantage comme une source de sécurité et un appoint en heures de pointe car les conditions climatiques qui prévalent actuellement soulignent son caractère aléatoire.
- Aux coûts et à la tarification : la prépondérance de la production thermique fait que la part des combustibles (charbon, fioul, gas-oil) représente plus de 52% du prix de revient du kWh produit dans les centrales de l'ONE. La part du fioul en 1993 représentait, à elle seule, près de 40% de ce prix. Ce système rend le choix des investissements conditionné non par l'optimisation technique mais par des préoccupations financières étroites. La tarification quant à elle n'était pas suffisamment élaborée car elle souffre de plusieurs lacunes dont, en particulier, absence de tarifs de pointe, absence de tarifs saisonniers et absence de tarifs de la durée d'utilisation.
- Au financement des équipements : la satisfaction d'une demande sans cesse croissante nécessite des investissements importants. Compte tenu des limites structurelles de l'autofinancement, le recours à d'autres sources de financement est de plus en plus élevé. Le coût élevé de ces projets se répercute au niveau de l'endettement du pays de plus en plus important.
- Aux aspects organisationnels et institutionnels : l'analyse des textes réglementaires ayant régi le secteur jusqu'en 1994 montre des dysfonctionnements qui constituent de sérieux obstacles à l'expansion du

secteur de l'électricité en raison principalement du caractère monopolistique au niveau de la production

Pour faire face à cette situation, l'ONE a été saisie pour proposer les modifications légales et réformer le secteur de l'électricité. Pour cela, une modification de sa loi de création en 1994 a été proposée pour faire appel au secteur privé dans le domaine de la production d'électricité supérieure à 10 MW, ce qui a rompu le monopole de celui-ci dans le domaine de la production en conférant un statut de monopsone à l'ONE dans le sens où il centralise les offres émanent de la production et fait appel aux divers fournisseurs pour satisfaire la demande.

Parallèlement et dans cette même logique de recourir au privé afin de faire face aux besoins d'investissement et aux problèmes de gestion, le Ministère de l'Intérieur a incité les collectivités locales à confier la gestion des services publics locaux à des opérateurs privés (gestion déléguée). La communauté Urbaine de Casablanca était la première à confier la gestion et la distribution de l'électricité, de l'eau et du service d'assainissement, suivie de la Communauté Urbaine de Rabat (Rabat-Témara-Salé).

Cette nouvelle configuration a introduit l'abandon d'un prix unique national de l'électricité et la discrimination entre les usagers puisque les prix peuvent être différents d'une zone à une autre, bien que les conditions de production et du transport sont identiques ; ce qui nécessite l'introduction d'une régulation qui est d'autant plus nécessaire que subsiste une péréquation sociale permettant le maintien d'un prix raisonnable d'accès à ce service pour les couches les plus pauvres. C'est le cas notamment lorsqu'il existe une péréquation spatiale qui fait, par exemple, que les citadins payent une partie du surcoût lié à la desserte en milieu rurale.

2. PRESENTATION DE L'ONE:

A- CREATION :

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat a dû prendre lui-même en main le secteur électrique afin de l'organiser, le soutenir et garantir le service public.

L'Office National de l'Electricité a été créé par Dahir en août 1963 et a été substitué à la Société Electrique du Maroc à qui était confiée depuis 1924, la concession d'une organisation de production, de transport et de distribution de l'énergie électrique. A cette date, les usines de l'Energie Electrique du Maroc assuraient 90% de la production nationale.

L’ONE est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et de l’autonomie financière et a été investi depuis sa création de l’exclusivité de la production et du transport. Il assure également la distribution de l’énergie électrique dans plusieurs provinces du royaume notamment en milieu rural. Les droits et obligations de l’ONE sont définis dans un cahier de charge approuvé par décret en 1974, lequel définit les conditions techniques, administratives et financières relatives à l’exploitation des ouvrages de production, transport et distribution de l’électricité.

Ainsi, la production et le transport de l'énergie électrique sur le territoire national sont assurés, depuis 1963, par l'Office National de l'Electricité (ONE), établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle administrative et technique du Ministère de l'Energie et des Mines.

B- MISSIONS DE L’ONE

- Les principales missions de l'ONE consistent à :
- Répondre aux besoins du pays en énergie électrique;
- Gérer et développer le réseau du transport;
- Planifier, intensifier et généraliser l'extension de l'électrification rurale;
- Œuvrer pour la promotion et le développement des énergies renouvelables;
- Et, d'une façon plus générale, gérer la demande globale de l'énergie électrique.

- Toutefois, compte tenu d'une part des objectifs de l'ONE :
- de satisfaire dans les meilleures conditions techniques et économiques la progression de la demande en énergie, sans cesse croissante,
- de baisser les tarifs Moyenne tension et Haute tension pour atteindre des prix de l'énergie électrique compatibles avec les marchés concurrentiels du Maroc,
- d'assurer au meilleur coût directement ou indirectement la couverture financière de programmes d'investissements de plus en plus lourds et indispensables au développement de l'économie du pays,

et devant la volonté de désengagement de l'état d'autre part, l'ONE s'oriente vers l'approche qui consiste à avoir recours :

- aux producteurs concessionnaires privés,
- à la coopération par les interconnexions des réseaux électriques avec des puissances garanties,
- à ce qu'on appelle le financement des programmes d'économies d'électricité consistant à opter pour une politique plus vigoureuse et plus volontariste au niveau de la demande finale de la consommation et la promotion de la cogénération, tout en mobilisant, le plus possible, les consommateurs pour le financement des projets qui sont intéressants sur le plan des économies d'énergie.

Le recours à la production concessionnelle permet de réduire les investissements publics et de mobiliser les financements privés et assure, par ailleurs, l'accès à un prix concurrentiel de cession du kWh à travers les appels d'offres internationaux.

Le cadre institutionnel et réglementaire, nécessaire pour l'intégration de la production concessionnelle dans le secteur électrique, a été mis en place par le Décret Loi n° 2-94-503 du 16 Rebia II 1415 (23 septembre 1994) qui prévoit que l'ONE est habilité à passer des contrats, avec des opérateurs privés, pour la production d'électricité, à des puissances supérieures à 10 MW, dans les conditions suivantes :

- après appel à la concurrence,
- la production doit être destinée exclusivement à la satisfaction des besoins de l'ONE,
- les conditions d'équilibre économique initiales doivent être maintenues pendant la durée de la dite convention.
- Ces nouvelles orientations ont déjà permis à l'ONE, d'axer ses efforts :
- sur la continuité du service public et la satisfaction de la demande, au moindre coût et dans les meilleures conditions, en sollicitant tant les "moyens ONE" que ceux des producteurs concessionnaires ou de toute sorte de producteurs (cogénérateurs, autoproducteurs, etc) ou en ayant

recours aux échanges d'énergie électrique à travers les interconnexions avec l'Espagne et l'Algérie,

- sur l'exploitation et la gestion des moyens de production hydraulique y compris la STEP (Station de Transfert d'Energie par Pompage) d'Afourer en cours de réalisation,

- sur la planification, au niveau national, de la réalisation des moyens de production en fixant, pour chaque projet, le site, la technologie, le combustible et la puissance en vue d'optimiser les coûts de production,

- sur la planification du développement du réseau de transport dans le sens de l'équité et de la répartition harmonieuse de l'alimentation, sur l'extension de l'électrification du pays et sur la promotion des énergies renouvelables,

- sur la régulation de l'ensemble du secteur électrique du pays pour en assurer l'efficacité attendue.

C- CHIFFRE CLES : ANNEXE 1

Les résultats de l'année 2002, arrêtés suivant la norme comptable (Code Général de Normalisation Comptable), se sont nettement améliorés par rapport à ceux enregistrés en 2001 et ce malgré :

- la persistance de la sécheresse qui a conduit à une augmentation des charges de combustibles et des achats d'énergie,
- l'augmentation des dotations aux amortissements industriels,
- le gel des tarifs de vente de l'électricité. A rappeler que les tarifs BT en vigueur datent de 1996 et que les tarifs MT, HT et THT ont baissé depuis ladite date respectivement de 5% , 6% et 17% en 1997, 1998 et 2000, soit 28% au total . La baisse supportée par l'ONE a été de 20% et le reliquat par l'Etat par le biais de la réduction de la TIC en octobre 2000.

En effet le résultat net, après avoir enregistré un déficit de 2 277 MDH en 2001, s'est établi à -970 MDH en 2002, soit une amélioration de plus de 57% due à l'amorce d'un redressement de la situation financière . Ceci est dû notamment:

- à la politique de l'Office en matière d'augmentation des recettes , de compression des charges et d'amélioration de la productivité du personnel et du matériel.
- à la baisse des prix contractuels d'achat d'énergie de JLEC à partir de septembre 2002,
- aux reprises sur les provisions constatées au titre du Fonds Spécial destiné à l'extension et au renforcement du réseau Basse Tension, ainsi que sur les provisions d'investissement et de logements.

D- APPLICATION AU CAS DE L'ONE :

Cartographie des Processus :

- La production par type de combustible :
  - ✓ Hydraulique ;
  - ✓ Charbon ;
  - ✓ Fuel ;
  - ✓ L'éolien ;
  - ✓ La Turbine à Combustion ;
  - ✓ Les groupes Diesel ;

- Le Transport par niveau de Tension :
  - ✓ THT
  - ✓ HT

- La Distribution par niveau de tension :
  - ✓ MT
  - ✓ BT

- La vente de services connexes au kWh

- L'électrification rurale

La cartographie des processus montre qu'il s'agit dans la majorité, d'activités industrielles et commerciales commandées par des considérations de type :

- ✓ Rentabilité économique pour la production, la distribution et les services connexes à la vente du kWh
- ✓ Sécurité pour le réseau de Transport
- ✓ Rentabilité macroéconomique à l'échelle de la nation pour l'électrification rurale.

Diagnostic financier : les rations financiers sont donnés en annexe2

Il n’a pas été possible d’évaluer la santé financière de chacune des activités telle que décrite au niveau de la cartographie des processus.

Le diagnostic financier a été fait sur l’ensemble des activités à partir des données publiques.

Il apparaît clairement que l’entreprise n’a pas de contraintes structurelles qui en font une activité devant être subventionnée.

La tendance des indicateurs est baissière avec un redressement en 2002, qui se confirmerait pour les années à venir selon les projections financières (non publiées).

Le risque de cette analyse est d’avoir une sorte de péréquation interne entre les (bonnes et mauvaises) performances, ce qui laisserait à croire qu’elles doivent toutes obéir à des considérations de coût d’opportunité du capital investi.

CONCLUSION :

L'application des concepts développés au sujet des contraintes structurelles ou conjoncturelles qui pourraient peser sur la santé financière de l'entreprise doit être approfondie au niveau de détail de la cartographie des processus en interne à l'entreprise pour valider les tendances d'évolution du secteur (libéralisation, privatisation, régulation).

La méthodologie adoptée pour atteindre la mesure de performance dans le service public en particulier dans les services à caractère industriel et commercial SPIC, nous a permis donc de :

- ✓ Tracer la cartographie des processus qui interviennent dans la chaîne de valeur de l'entreprise de réseau considérée ;
- ✓ Classer ces activités à la lumière des concepts de définition du service public en :
  - activité à caractère purement public pour laquelle, la mesure de performance sera bâtie autour d'indicateur de qualité et de délai et non de coût ;
  - activité à caractère commercial et industriel dont la mesure de performance dépendra de critères de qualité et dans une large proportion de la rentabilité .

Ainsi on aura pu tracer une frontière entre les activités relevant du service public et dons de l'intérêt général et celle pouvant être rendue aux marchés.

Bibliographie :

- Usagers ou Clients ?, Marketing et qualité dans les services publics, Bertrand de Quatrebardes, collection service public ;
- Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion, Abdelghani Bendrouich, Editons COGEFOS collection gestion ;
- Memento de Gestion Financière, vizzavona ;
- Le contrôle de gestion pour le service public, Réne Demeestère, L.G.D.J ;
- Cahier de charges de l'Office Nationale de l'Electricité ;
- Rapport d'activité annuel 2001, l'Office Nationale de l'Electricité ;
- Privatisation des systèmes électriques africains, Salah smida ;
- MegaWatt stratégie, revue de l'Office Nationale de l'Electricité ;
- Privatisation du secteur électrique marocain, Brahim Bouayad ;
- Les voies du changement et de la performance dans le service public ;
- Service public : notions et activités de travail, Edouard Orban ;
- Management Strategies for an Effective and More Accountable Government, RIPA International – London (UK) ;

Liens Internet :

- www.qualite-publique.com ;
- www.ladocfrancaise.gouv.fr ;
- www.service-public.fr ;
- www.bettermanagement.com ; Improving Public Sector Governance through Better Strategic Management ;
- www.amipublic.com ;
- www.France.attac.org ;
- www.geoscopie.com ; Mesure de performance
- www.industrie.gouv.fr ;
- www.fsa.ulaval.ca, Management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise, Dr. Jaques saint-Pierre ;

ANNEXE 1 :

CHIFFRES CLES ONE

RESULTATS DE GESTION :

Production

La production de l'exercice 2002 a atteint 11 143 MDH, en augmentation de 7 % par rapport à 2001 (10 434 MDH). Les ventes d'énergie, qui en représentent 95 % en moyenne, sont passées de 9 811 MDH en 2001 à 10 374MDH en 2002 du fait de l'accroissement du volume des ventes.

Consommation

La consommation de l'exercice, constituée essentiellement des combustibles et des achats d'énergie, a augmenté en 2002 de 4 % en passant de 7 923 MDH en 2001 à 8 254 MDH en 2002.

Cette augmentation est due en grande partie aux achats de combustibles (+254 MDH soit + 20% par rapport à 2001).

Par contre, malgré la hausse des quantités d'achat d'énergie de 2%, l'accroissement en valeur n'a été que de 1% (60 MDH) par rapport à l'année 2001 et ce en raison de la baisse des prix moyens d'achat d'énergie.

Valeur ajoutée

Compte tenu de l'évolution de la production et des consommations, la valeur ajoutée a enregistré une amélioration de 15 % en passant de 2 511 MDH en 2001 à 2 889 MDH en 2002.

Excédent Brut d'exploitation

Il ressort de ce qui précède un accroissement de l'excédent brut d'exploitation dégagé en 2002 de 369 MDH, soit +29% par rapport à 2001. L'EBE a ainsi atteint 1 436 MDH contre 1 068 MDH en 2001.

SOLDES DE GESTION EN MILLIARDS DE DH

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de l'Office s'est nettement amélioré et s'est soldé par un résultat déficitaire de - 770 MDH contre un déficit de - 1 744 MDH en 2001, malgré le niveau très bas de la production hydroélectrique (857 GWh), correspondant à une année sèche.

Résultat financier

Le résultat financier bien que déficitaire, s'est notablement redressé en 2002 se soldant par une perte de 537 MDH contre une perte de 655 MDH en 2001 en raison notamment de la baisse des pertes de change qui sont passées de 110 MDH en 2001 à 59 MDH en 2002.

Résultat courant

Le résultat courant a enregistré une perte de 1 307 MDH cette année contre un déficit de 2 399 MDH en 2001 soit une amélioration de 43%.

Résultat non courant

Le résultat non courant s'est également amélioré de façon sensible en dégageant un bénéfice de 368 MDH contre 151 MDH en 2001.

RESSOURCES ET EMPLOIS :

Ressources

Autofinancement

L'autofinancement qui correspond pour l'essentiel au total des dotations aux amortissements et aux provisions et du résultat net, s'est amélioré de 59 % s'établissant à

827 MDH, contre 520 MDH en 2001.

Dotations & Participations

Les dotations et participations au titre des investissements réalisés par les tiers et pour le compte des clients se sont élevées à 648 MDH en 2002 contre 4 663 MDH en 2001. L'année 2001 à été caractérisée par l'intégration de la tranche IV de Jorf Lasfar dans le patrimoine de l'Office.

Financements extérieurs

Les tirages sur emprunts extérieurs sont passés de 821 MDH en 2001 à 1 267 MDH en 2002. Il est à noter que 205 MDH de ces tirages sont destinés au financement du PERG.

Emplois

Investissements

Les acquisitions et augmentations d'immobilisations ont atteint 3 351 MDH en 2002 contre 6 775 MDH en 2001 (Les investissements 2001 comprennent également ceux relatifs à la tranche IV de Jorf Lasfar mise en service en février 2001).

Les acquisitions immobilières 2002 sont détaillées comme suit :

- Les investissements gérés par l'Office, regroupant les ouvrages de production, de transport, de distribution, d'électrification rurale et des aménagements complémentaires pour la maintenance et l'appui, ont atteint 3 030 MDH en 2002 contre 2 136 MDH en 2001,
- Les investissements réalisés et financés par les tiers 172 MDH en 2002 contre 169 MDH en 2001.

Remboursements des dettes

Le remboursement de la dette a enregistré une augmentation de 10% en passant de 1 028 MDH en 2001 à 1 132 MDH en 2002 en raison notamment de la fin de la période de grâce de certains prêts.

Emplois en non valeurs

Les emplois en non valeur constitués essentiellement des primes d'assurance crédit et des frais d'établissement ont atteint 38 MDH contre 109 MDH en 2001.

Variation du besoin de financement global

La variation du besoin de financement global fait apparaître une ressource de 899 MDH contre 1 529 MDH en 2001.

Variation de trésorerie

La variation de la trésorerie a été négative de 781 MDH en 2002.

DISTRIBUTION & VENTES DE L'ENERGIE ELECTRIQUE :

Les consommations d'électricité durant l'année 2002 se sont élevées à 14 085GWh dont 7 228 GWh consommés par les Distributeurs soit 51,3%.

Les consommations au niveau des clients de l'ONE (hors distributeurs) se répartissent comme suit :

- Très haute et haute tensions : 2 178 GWh soit 31,8 % ;
- Moyenne tension : 2 323 GWh soit 33,9 % ;
- Basse tension : 2 356 GWh soit 34,4 %.

Les clients très haute et haute tensions de l'ONE sont au nombre de 85. Il s'agit de gros clients représentés essentiellement par les secteurs Mines et Cimenteries.

La moyenne tension de l'ONE représente plus de 9 400 clients et plus de 4 000 pour les autres distributeurs.

Les clients basse tension représentent, environ, 3,5 millions de consommateurs au niveau national (ONE et Distributeurs)

Ventes d'électricité 2001-2002 :

	Clients			MWh		
	2001	2002	Evolution	2001	2002	Evolution
Distributeurs	37	41	10,81%	6 908 047	7 227 679	4,63%
Client THT-HT	84	85	1,19%	2 094 879	2 178 282	3,98%
Client THT	3	4	33,33%	397 053	427 598	7,69%
Client HT	81	81	0,00%	1 697 822	1 750 684	3,11%
Client MT	8 623	9 401	9,02%	2 245 389	2 323 197	3,47%
MTG	7 005	7 643	9,11%	1 736 739	1 873 193	7,86%
MT4	119	0	-100,00%	192 108	-60	-100,03%
MTV	1 499	1 758	17,28%	316 543	450 064	42,18%
Client BT	1 976 638	2 171 101	9,84%	2 203 581	2 355 925	6,91%
Ménages	1 679 444	1 853 673	10,37%	1 516 662	1 629 994	7,47%
Eclairage patentés	240 042	254 915	6,20%	296 933	311 673	4,96%
Eclairage Adm.	21 818	23 639	8,35%	100 431	106 714	6,26%
Eclairage Public	8 804	9 949	13,01%	182 869	189 637	3,70%
Force Motrice Ind	20 792	22 363	7,56%	79 958	87 538	9,54%
Force Motrice Agr	5 738	6 562	14,36%	26 728	30 325	13,46%
Total des Ventes	1 985 382	2 180 628	9,83%	13 451 892	14 085 083	4,71%

PARC DE PRODUCTION

Le parc de production de l'ONE à fin Décembre 2002 se compose de :

	Puissance installée en MW
24 usines hydrauliques	1 167
5 centrales thermiques vapeur	2 505
charbon	1785
fioul	720
6 centrales turbines à gaz	615
Thermique diesel	69
Total Thermique	3 189
Eolien (dont 50 MW de la CED*)	53,9
Total ONE	4 410

Satisfaction de l'énergie appelée en 2002 :

L'énergie totale appelée en 2002 a été de 15 539,6 GWH et se répartit comme suit :

	(GWH)	Part (%)
Thermique ONE	3 680,7	23,7
Hydraulique	842	5,4
Eolien	14,4	0,1

Concession	9 565,4	61.6
JLEC CED(Eolien)	9 386,9 179,5	60,4 1,2
Apports des tiers	84,2	0,5
Solde des échanges	1392,4	8,9
Maroc-Espagne Maroc-Algérie	1 355,4 37,0	8,7 0,2
Totale énergie appelée	15 539,6	100

(*) CED : Compagnie Eolienne de Détroit

Production thermique (Année 2002) :

Combustible	Production nette en (GWH)	Part (%) *
Charbon	11 518,3	88,0
Jorf Lasfar Mohammedia Jérada	9 386,9 1 423,2 708,2	71,8 10,9 5,4
Fioul	1 526,2	11,8
Mohammedia Kénitra Turbines à gaz Laâyoune Dakhla	887,5 521,9 90,7 8,9 17,2	6,8 4,0 0,7 0,1 0,1
Gasoil	23,1	0,2
Total thermique	13 067,6	100

(*) par rapport à la production thermique totale

Production hydraulique (Année 2002)

	Puissance installée * en (MW)	Production nette	
		GWH	Part (%)**
BINE EL OUIDANE	135	43,5	5,2
AFOURER	93,6	135,4	16,1
HASSAN 1er	67	14,7	1,7
MOULAY YOUSSEF	24	10,5	1,2
AL MASSIRA	128	38,2	4,5
LALLA TAKERKOUST	12	6,5	0.8
M. EDDAHBI	10	9,9	1,2
EL KANSERA	14,4	9,3	1,1
OUED EL MAKHAZINE	36	53,7	6,4
IDRISS 1er	40,6	34,4	4,1
ALLAL EL FASSI	240	148,3	17,6
AL WAHDA	240	222,9	26,5
MOHAMMED EL KHAMIS	23,2	38,5	4,6
Divers	103,5	76,2	9,0
Total hydraulique	1 167,3	842,0	100

(*) A la côte maximale des retenues

(**) Par rapport à la production hydraulique totale

TRANSPORT 2002 :

A fin Décembre 2002, le réseau de transport est constituée de 16 756 km de lignes et une puissance installée dans les postes de transformation est de 9 335 MVA. Cette puissance installée serait de 14 599 MVA si on tient compte des postes THT/HT et HT/MT

d'évacuation
de la production électrique :

	Longueurs des lignes en (km)
400 kV *	727
225 kV	6 349,3
150 kV	316,4
60 kV	9 363,3
Total	16 756

(*) dont 23 km exploités en 400 KV et le reste en 225 KV.

Puissance Installée dans les postes (MVA)			
Transport		Production	Total ONE
THT/HT	5 750	3 957	9 707
HT/MT	3 585	1 307	4 892
Total	9 335	5 264	14 599

ANNEXE 2 :

RATIOS FINANCIERS

RATIOS FINANCIERS

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1- La structure Financière						
1.1- L'Autonomie Financière						
R1=Cp/P	25,01%	25,77%	28,02%	23,46%	18,20%	16,67%
1.2- L'Endettement à Terme						
R2=Cp/Cpt	29,79%	30,31%	33,08%	27,16%	21,15%	20,17%
1.3- La capacité de Remboursement						
R3=D/CAF	681%	502%	435%	784%	3335%	633%
2- La Rentabilité						
2.1 D'exploitation						
R2=REXP/CAHT	20,13%	13,23%	10,34%	4,44%	-16,41%	-6,38%
2.2 Economique						
R1=EBE/CAHT	44,86%	36,58%	33,90%	27,30%	10,05%	11,89%
2.3 Financière						
R5=RN/Cp	-4,53%	1,86%	1,32%	-8,57%	-26,36%	-12,15%
3- La Productivité						
R1=VA/Pdn	58,35%	50,25%	46,93%	39,99%	24,07%	25,93%
R2=VA/Eff.=R3*R4 (MDH/Pers)	0,560	0,505	0,501	0,447	0,261	0,300
R3=AE/Eff.(MDH)	3,068	3,177	3,164	3,926	4,213	4,160
R4=VA/AE	18,25%	15,88%	15,84%	11,38%	6,19%	7,22%