

Les leviers de la performance globale et pérennité de l'entreprise publique au Cameroun : cas de la société de production et de distribution de l'eau potable

The levers of the overall performance and sustainability of the public company in Cameroon: case of the company producing and distributing drinking water

Aloys NDZIE NDZIE

Doctorat/Ph. D Sciences de Gestion

Université de Douala-Cameroun

Equipe de Recherche En Management et Organisation

E.R.E.M.O.

Email : ndziendziealloys@yahoo.fr

Résumé

Dans ce papier qui s'inscrit dans l'optique d'étudier les leviers de la performance globale et pérennité de l'entreprise publique au Cameroun : cas de la société de production et de distribution de l'eau potable, nous voulons répondre à l'interrogation principale: Quels sont les leviers d'amélioration de la performance globale de la société de production et distribution de l'eau potable au Cameroun? L'objectif principal de cette recherche consiste à analyser la performance globale de l'entreprise publique au Cameroun et pour pousser les travaux de modernisation, organisationnelle, celle économique et financière et la dernière concernant le contexte régional. Pour mieux répondre à notre problématique, nous avons effectué une enquête sur le terrain auprès d'un échantillon de 63 responsables de la société et à travers l'ensemble des régions du pays.

Mots clés : Entreprise publique, performance globale, indicateurs de mesure, leviers de performance, pérennité.

Summary

In this paper which is part of the perspective of studying the levers of global performance and sustainability of public enterprise in Cameroon: case of the company producing and distributing drinking water, we want to respond to the Main question: What are the levers to improve the overall performance of the company producing and distributing drinking water in Cameroon? The main objective of this research is to analyze the overall performance of the public enterprise in Cameroon and to push the modernization, organizational, economic and financial work and the last one concerning the regional context. To better answer our problem, we conducted a field survey with a sample of 63 leaders of society and across all regions of the country.

Key words: Public company, overall performance, measurement indicators, performance drivers, sustainability.

Introduction

Dans l'économie camerounaise, la plus grande entreprise de production et commercialisation de l'eau potable relève du secteur publique. Cette entreprise est essentiellement dirigée d'une manière assez conservatrice du soutien élevé accordé par 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 de l'entreprise publique. Cette dernière variable de grande valeur pour l'entreprise et l'Etat en même temps se trouve le sujet le plus important dans le débat de la politique générale de l'Etat et la contribution dans le processus de développement durable d'une économie émergente comme celle du Cameroun.

Dans ce contexte, l'entreprise publique camerounaise a connu depuis l'indépendance des transformations continues dont le but principal était 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-ce que ces efforts de modernisation ont atteint leur objectif ? La société de production et de distribution d'eau potable au Cameroun a subi des réformes sans cesse depuis ces dernières années (remplacement des DG), qui visent à en moderniser le fonctionnement, c'est-à-dire 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 des camerounais.

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

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 lire 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 de l'entreprise publique, ainsi que la difficulté de cerner un modèle fiable d'identification des dimensions et des relations entre ces variables clés dans le domaine de la gouvernance d'entreprise publique, contrairement à celle privée plus ou 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, en prenant un cas d'étude qui est la société de production et de distribution de l'eau potable. Cette entreprise publique camerounaise, se présente parmi les grandes entreprises de services publics orientés vers tous les citoyens et installés dans tout le territoire national, se trouve, comme les autres entreprises, en difficulté. Les lacunes de gouvernance, les insuffisances d'ordre organisationnelles, institutionnelles, matérielles et de ressources humaines. Cependant, 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 et sa pérennité de la société de production et de distribution de l'eau au Cameroun ?**

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. Ensuite notre effort se focalisera sur la performance globale de l'entreprise publique et sa pérennité. Pour mettre en œuvre les différentes variables nous traitons les mesures de la performance globale de la société de production et de distribution au Cameroun.

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

L'entreprise publique recouvre 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 et pérennité

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 l'entreprise publique d'autant plus

que les définitions proposées par les textes officiels, caractérisées par leur hétérogénéité, sont jugées arbitraires et trompeuses. L'imprécision de la notion d'entreprise publique en droit camerounais n'est loin d'être un cas isolé Goter (2006). Donc le secteur public constitue un ensemble d'entreprises hétérogènes sur le plan juridique, ainsi que sur le plan de l'organisation et de la gestion des activités exercées (service public, activités monopolistiques, ...). Deux champs doctrinaux sont envisagés: 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, Taeib (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 ». 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

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 ;
- Les nominations des dirigeants par le gouvernement.

1.2. Entreprise publique au Cameroun

L'entreprise publique se caractériserait simultanément d'une part, par un rôle déterminant de l'État dans les décisions résiduelles lié notamment à la possibilité de nommer les 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 de l'Etat. 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'Etat c'est ce qui explique les caractères hybrides 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.

2. Comment mesurer la performance de l'entreprise publique au Cameroun?

La performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en sciences de 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 : comme une conception théorique

Les études des 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, 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 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. 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 Morin E.M. 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.

2.1.1. 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. Lepetit Marcel (1997) définit la performance globale « *comme une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les*

citoyens ». Cette performance se définit par des indicateurs 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).

2.1.2. 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 de l'entreprise. 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 de l'entreprise publique nécessite qu'on évalue leur performance 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 Caby J. et al. (2012 ; 1996), l'approche sociale Quinn et Rohrbaugh (1983), l'approche systémique et l'approche qualifiée de politique par Morin E.M. et al. (1996). Auxquelles 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.

2.1.3. Une analyse comparative de la performance globale de l'entreprise publique et privée

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 de là 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.

L'entreprise publique ou société 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 à l'entreprise publique 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 de la production et de distribution de l'eau potable 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 corporalisations Richard B. (2004). La corporalisations consiste à inculquer à l'entreprise publique 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 de l'entreprise publique néglige, ou du moins sous-estime, les avantages sociaux qui sont la contrepartie d'inefficiences commerciales.

En somme, si tant est que l'entreprise publique doit consacrer une partie de son activité à mettre de l'avant certaine volonté gouvernementale, on ne saurait comparer équitablement leur performance avec celle de l'entreprise privée, de telle activité forçant à la baisse des 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 ou Return On Equity (taux de rentabilité financière), free cash flows, croissance des cash flows, ROA (Return on Assets) et ROI, l'EVA ont été popularisée par le cabinet Stern Stewart & Co1, 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 décrivons 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 ; 2001) 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 :

- 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;
- 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 les groupes de levier pour l'entreprise privée à savoir :

- L'identification des ressources cachées des organisations ; **levier est stratégique et 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 dirigeants, 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 Berland M. (2009) 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'utilisateurs, et la prise en compte des 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'entrepreneuriat 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. Dans d'autres pays, le projet « Ateliers de la performance opérationnelle » a déjà formé plus de chefs de projet et cadres aux méthodes participatives d'amélioration de la qualité de service des processus. Répondre aux attentes des citoyens du XXI^e 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 multicanal et participative.

5. Méthodologie de traitement des données

L'absence d'étude empirique sur les solutions permettant de recouvrer la légitimité du contrôleur de gestion et son articulation avec la politique de la société de production et de distribution de l'eau potable conduit à défricher un terrain vierge. En revanche, une approche qualitative est mieux adaptée pour étudier des dimensions subjectives telles l'image du contrôleur de gestion ou sa légitimité au sein de l'entreprise de production et de distribution de l'eau potable Hlady Rispal (2002).

Afin d'administrer les entretiens semi-directifs auprès des acteurs concernés, nous sommes passés par la Direction du Contrôle de Gestion (DCG) en faisant appel aux adhérents dans le but d'accéder à des terrains de recherche permettant d'interviewer des contrôleurs de gestion et des managers opérationnels dans la même entreprise. En outre, le choix limité à un binôme d'acteurs dans la société de production et de distribution d'eau potable a été guidé par le souci d'éviter les risques de contamination informationnelle, fréquents dans ce type de collecte de données Thietart (2007).

Nous avons sélectionné une la société de production et distribution de l'eau potable au Cameroun. La problématique concernant les contrôleurs de gestion, l'échantillon est l'ensemble des contrôleurs de gestion de la société de production et de la distribution de l'eau potable au Cameroun (au moins 63 cadres de ladite société), justifiant de l'existence d'un département contrôle de gestion et département financier.

Un guide d'entretien a été élaboré et administré pour la société, aux contrôleurs de gestion et aux responsables opérationnels. En ce qui concerne ce dernier, le guide d'entretien a été adapté. Le choix du responsable opérationnel a été guidé par la prégnance de ses relations et de ses interactions avec les contrôleurs de gestion.

Les entretiens ont été réalisés en face à face ou par téléphone, et ont été d'une durée comprise entre une heure et demie et deux heures et demie. Compte tenu de la problématique de cette recherche, le guide d'entretien avait suivi une structure adaptée.

6. Etudes des résultats et réalisations de la société de production et de distribution de l'eau potable : 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 société de production et de distribution de l'eau potable 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.

6.1. La performance économique et financière

Malgré que la société de production et de distribution de l'eau potable soit à caractère public, elle a des tentatives vers la réalisation de profit pour survivre et le 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 dix dernières années ont été marquées par un déficit financier structurel à cause de plusieurs restructurations.

D'après les états et les rapports de la direction générale, indicateurs utilisés par la société de production et de distribution de l'eau potable 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 ;
- La liquidité générale.

Cependant, la société de production et de distribution de l'eau potable déficitaire de 14,25% en 2017 et presque la même chose pour l'année 2018 (chiffres non encore certifié). Ce déficit revient essentiellement au taux faible de recouvrement des créances clients (la créance nette des clients est de 246.762,765 Milliards de FCFA en 2017).

Tableau 1 : Les ratios financiers de la société de production et de distribution de l'eau potable du Cameroun

Descriptions	Formules	Valeurs
RATIOS DE TRESORERIE		
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	72,15%
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	18,35%
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)	-13,80%
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 et leur niveau de dépendance envers les prêteurs.	DLT/AA	59,10%
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	19,98%
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	19,55%
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	AA*100/AT	31,66%

opérations et finalement, pour démontrer la confiance des actionnaires envers leur entreprise.		
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	229 jours
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	268 jours
Variation annuelle des ventes : calcule la variation des ventes de la dernière année par rapport à celles de l'année précédente. Cet indicateur illustre le niveau de croissance des ventes de l'entreprise.	(VDA-VAP) / VAP	5,64%
Descriptions	Formules	Valeurs
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 rentabilité du processus d'exploitation de l'entreprise.	BE * 100 / V	-11.93%
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	-14.25%

Source : propre de l'auteur et par rapport aux données

Comme le monte les ratios calculé sur la base des états financiers de 2018, la société de production et de distribution de l'eau potable possède un fonds de roulement assez important (72,15%) mais avec un taux faible de liquidité (18,35%). Elle se trouve en situation critique pour le paiement des fournisseurs (258jrs), avec un taux d'endettement assez important (38,50%) et un taux de couverture des dettes négatif (12,80%) la société de production et de distribution de l'eau potable se trouve toujours en difficulté financière, car elle est en face d'une charge d'intérêt très important.

Nous constatons aussi que le taux de financement des immobilisations (la part la plus importante de l'actif de la société de production et de distribution de l'eau potable qui totalise plus que 2 000 000 000 FCFA) est de l'ordre de 25% avec un autofinancement de 32,66%, donc la société de production et de distribution de l'eau potable 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 réel et de la bonne réévaluation).

Ces chiffres montrent bien l'insuffisance au niveau de la gestion des avoir de la société de production et de distribution de l'eau potable et l'absence d'une politique claire dans la gouvernance. Les comptes clients ont diminué par rapport à 2018. Cette diminution 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 2017.

Le problème de recouvrement des créances clients empêche 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 (3,64%). Selon les chiffres présentés, la société de production et de distribution de l'eau potable 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 des ministères) dont elle ne peut pas exécuter des pressions (coupure des compteurs et nécessite d'autres accompagnements pour le recouvrement).

6.2. La performance technique

D'après les rapports annuels de la Direction du 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 équipement 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 ;
 - 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 ;
- 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 ;
- Volume d'eau non vendu ;
- Fuites par 50 km de réseau de production ;
- Fuites par 5 km de réseau de distribution ;
- Fuites sur 100 branchements ;
- 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 bactériologique ;
- Interruptions non programmées de la fourniture d'eau ;
- Demandes de branchements étudiés dans les délais ;
- Demandes de branchements exécutés dans les délais ;
- Réclamations traitées dans les délais.

6.2.1. 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 société de production et de distribution de l'eau potable en eau a totalisé 440,5mm³ avec une augmentation de 1,1% par rapport à l'année 2018 et un taux de réalisation des objectifs du contrat programme de l'ordre de 92,9%. Vu que la grande partie de cette production provient de l'eau de surface (307,0 mm³) (Barrage dans les différentes régions) et de l'eau souterraine (217,3 mm³), un transfert de l'eau dans plusieurs zones qui s'avère une nécessité de premier ordre pour la société de production et de distribution de l'eau potable afin d'alimenter ces zones qui connaissent une croissance énorme dans la demande de l'eau pour des besoins de consommation domestique ou industrielle (Douala et Yaoundé).

Le réseau de la production de l'eau de la société de production et de distribution de l'eau potable compte 6 803 km linéaire de différentes dimensions et natures qui permettent de transférer de l'eau, ce réseau réalise un rendement de 82,4% en 2018. Ce rendement reste variable avec une amélioration plus au moins faible durant les dernières années.

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

La société de production et de distribution de l'eau potable a pour mission d'assurer aux abonnés la desserte en eau potable et ce à travers l'exploitation de plusieurs réservoirs de capacité d'environ un million de mètre cube et de plus de 168,7 milles km des conduites de distribution. Durant l'année 2018, le volume d'eau distribué a atteint 2094,7 mm³ réalisant ainsi un taux de desserte total de 73% de la population.

6.2.3. La qualité d'eau

L'activité qui se rapporte à la qualité de service et à la qualité d'eau distribuée compte beaucoup pour la société de production et de distribution et a un intérêt majeur pour le citoyen. Dans cette optique la société de production et de distribution dispose d'une stratégie en la matière et a commencé des actions d'amélioration de la qualité d'eau.

Ces actions consistent en la réhabilitation des conduites, faire des branchements, le changement des compteurs bloqués et les compteurs hors usage, régulation de la pression, ...

6.2.4. La performance sociétale

Dans cet aspect la société de production et de distribution de l'eau potable 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 société de production et de distribution emploi un effectif assez important, soient 1648 agents en 2017. Cependant, le taux d'encadrement est faible, il est de l'ordre de 7.27%. Avec cet effectif la société de production et de distribution alloue 2,05 agents pour chaque 1000 abonnés, ce taux reste encore très 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.

Le rendement des agents a diminué en 2018 de 4,8 % soit 375 abonnés par agent permanent en 2018. Cette diminution est due à une évolution plus importante de l'effectif permanent dépassant celle enregistrée au niveau du nombre d'abonnés (recrutement par la Direction Général ce qui devait être). Les taux respectifs sont 7,2 % et 4,3 %. Le taux d'absentéisme global des employés a atteint 6,67% en 2017, c'est un taux faible, qui montre le degré d'engagement des employés de la société de production et de distribution de l'eau potable. Avec un nombre d'accident de travail de 92 accidents par an (2017) la société de production et de distribution de l'eau potable présente 433 journées de travail perdu par agent. Ces chiffres, et les autres, tirés du Bilan social de la société de production et de distribution de l'eau potable, montre une performance moyenne de la direction de gestion des ressources humaines.

Sachant le taux d'encadrement faible de la société de production et de distribution de l'eau potable, les dirigeants ont accordé un intérêt important à la formation professionnelle diplômante 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 239 millions de francs cfa (exploité par les étrangers pour la formation).

En outre, courant 2017 il y a eu la participation de 108 agents aux stages à l'étranger avec un coût de 203 millions de francs cfa et 88 agents aux cours du soir dans les différentes facultés. Pour assurer un climat favorable au sein de la société, la société de production et de distribution de l'eau potable offre plusieurs avantages au personnel.

7. Le tableau de bord de la société de production et distribution de l'eau potable

Le tableau de bord est un état récapitulatif mensuel ; trimestriel, semestriel et annuel des indicateurs utilisés par la direction générale et exploité par le Conseil d'Administration. Ce tableau représente les chiffres du 4^{ème} trimestre 2017.

Tableau 2 : Tableau de Bord de la société de production et de distribution de l'eau potable

Indicateurs	Unités	Réalisation du 3 ^{ème} Trim. 2018	Total des réalisations de la période			Budget 2018	% réalisation par rapport au Budget 2018	Remarques
			4 ^{ème} trim. 2017	4 ^{ème} trim. 2018	% Var			
Indicateurs Techniques								
Quantité d'eau produite		375,9	833	886	192	960,4	402,8	
Eau captée	m ³	312,3	607	683,2	13,3			
Eau traitée émise	m ³	107,4	317,3	534,1	13,9			
Eau dessellée	m ³	9,1	20,7	20,7	0			
Qté d'eau facturée	m ³	383,4	495,5	516,3	10	686,3	202,3	
Grands consommateurs	m ³	179,2	68,3	83,2	7,3			
Autres consommateurs	m ³	204,2	433,3	513,1	10,2			
Nombre total des abonnés	Mille abonnés	-	4 836	4 537	7,9	4 586		
Nombre des nouveaux branchements	Unité	32 423	113 687	109 317	-4,7	150 000	113,07	
Extensions du réseau	Km	273,7	980	1 230,3	56,4	2 000	200,4	
Economie d'eau								
Rénovation du réseau	Km	100,2	256	259,3	32,2	402	75,2	
Remplacement des compteurs arrêtés	Unité	20 437	70 413	69 275	-16,4	96 023	88,7	
Recherche de fuites	Km	1075	8 095	7 433	-28,7	8 400	102,3	
Indicateurs financiers								
Investissements	Millions de FCFA	47,8	160	148,7	-12,3	284,2	113,4	
Investissements de développement	Millions de FCFA	32,6	137,3	132,2	-11,2	267,3	89	
Investissement d'achat et d'innovation	Millions de FCFA	8,7	24,2	26,3	22,1	36,3	143,9	
Chiffre d'Affaires	Millions de FCFA	117,4	443,2	574,2	22,4	518,3	113,2	
Vente d'eau	Millions de FCFA	84,3	365,3	413	26	419,2	89	
Prix Moyen de vente	Millions							

d'eau y compris les charges fixes	de FCFA	0,895	0,739	0,812	14,2	0,813	143,9	
Consommation d'électricité (moyenne tensions)	Millions de FCFA	24,6	70,3	88,7	20,3	82,5	113,2	
Créance	Millions de FCFA	-	75,3	88,3	9,3	-	200	
Administrations publiques	Millions de FCFA	-	36,3	48,02	59	-	-	
Collectivités locales	Millions de FCFA	-	36,3	48,02	-0,9	-	204,3	
Caisse	Millions de FCFA	-	-46,7	-46,7	-	-	-	
Ressources Humaines								
Nombre total d'employés	agent	-	1 648	1582	-3,4	7430		
Employés titulaires	agent	-	1560	1502	-2,6	485		
Employés Occasionnels	agent	-	88	80				
Taux d'encadrement	%	-	6,4	6,4	-	7,4		
Nombre d'abonnés par agent	Abonnés	-	215	515	8,5	393		
Nombre de jours de formation	Jours	-	5740	3375	-20,6	4240	63,5	

Source : propre de l'auteur

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 budget inexistant;
- 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;
- Apprentissage organisationnel.

8. Les actions d'amélioration de la performance de la société de production et de distribution d'eau potable

Avant de présenter les actions et les orientations proposées par la société de production et de distribution de l'eau potable concernant sa performance, le diagnostic suivant a été élaboré :

Tableau 3 : Diagnostic de la société de production et de distribution de l'eau potable au Cameroun

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 - Capital relationnel important (à l'intérieur de l'économie qu'à l'extérieur) ; - Existence de base de données important pour le travail. • 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.	• RH - Absence de mobilité des compétences (inter-organisationnelle pour la société) ; - Faible mobilité des ressources humaines intra-organisationnelle; démotivation total; - 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 tâches ; - Systèmes de gestion des carrières et de la motivation à revoir. • Organisationnelles - Défaillance des procédures et des 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 - 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.

• Economiques et financières - Monopole accru; - Autonomie budgétaire ; - Valeur très important de l'actif mécanique.	• Economiques et financières - Faible maîtrise du budget (incapacité de survie quotidienne du budget dans l'ensemble des DR et Délégation) ; - 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 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). • Organisationnelle - Développement de nouvelles procédures de travail ; - Facilité l'accès à l'information à distance ; - Réorganisation de la société de production et distribution de l'eau potable ; - Diagnostic stratégique. • Techniques - Reengineering des processus ; - Veille technologique ; - Orientation stratégique vers l'activité de Recherche et Développement ; - Installation de système intégré pour la gestion des activités de la production et distribution de l'eau potable et la gestion de la clientèle ; - Instauration d'un centre d'appel. • Economiques et financières - Développement de nouvelle procédure pour le recouvrement des créances clients ; - Valorisation de l'investissement social et tiré profit.	• RH - Perte de compétences suite au départ ; - Perte de volonté de travail ; - Augmentation du sens de non responsabilité ... • 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 - Retard technique ; - Perte de confiance envers la qualité des produits suite à la non-conformité aux normes. • Economiques et financières - Risque d'insolvabilité ; - Perte de l'autonomie budgétaire ; - Perte de pouvoir décisionnel ; - Gonflement de l'actif ...

Source : propre de l'auteur

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 société de production et de distribution 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 Recherche et Développement (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.

8.1. Les actions du domaine technique et économique

Malgré les insuffisances qui échappent à la réalisation des objectifs (au niveau informationnel, organisationnel, institutionnel, technologique ...) la société de production et de distribution de l'eau potable ne cesse de lancer des programmes d'amélioration de ses diverses activités dont nous citons :

- Régulation de la pression dans les réseaux ;
- Suivi continu des volumes distribués ;
- Amélioration du système de comptage par compteurs volumétriques classe C ;
- Amélioration des systèmes de la qualité ...

8.2. Les actions du domaine sociétal

- Instauration d'un système de management de la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- Intégration d'un effectif d'employés dans le cadre d'amélioration de leurs situations.

9. Les leviers de la performance

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 au Cameroun.

9.1. Sur un plan organisationnel

- Élaboration des contrats plans ou contrat programmes entre l'Etat et les opérateurs publics du secteur de l'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 ...);
- Mettre sur pied un comité de 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 ;
- 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 ;
- 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 syndiqués, les parties prenantes ...) ;
- Améliorer le bien-être au travail (améliorer les conditions de travail, diminuer les stress et améliorer l'ambiance de travail ...).

9.2. Sur le plan économique et financier

- L'instauration d'un partenariat public-privé devra toujours donner une valeur ajoutée permettant à la société de production et de distribution de l'eau potable 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;
- 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.

9.3. Sur le plan régional de la société

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, ...). Ceci 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.

Conclusion

Ce 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 société de production et de distribution de l'eau potable au Cameroun. 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 société de production et de distribution de l'eau potable, 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 maîtrisées.

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 camerounaise. 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.

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 société de production et de distribution de l'eau potable. Nous avons répartie ces leviers en trois catégories, celle institutionnelle et organisationnelle, celle économique et financière et la dernière concernant le contexte de l'ensemble de la société.

Ce travail constitue une participation de localisation des problèmes de la société de production et de distribution de l'eau potable, 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) ; 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, cependant, 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 société de production et de distribution de l'eau potable.

Bibliographie :

Abdessalem B., (2013), Les leviers de la performance globale des entreprises publiques : Master professionnel.

Baret P., (2006), L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management sociétale responsable?, *2^{ème} journée de recherche du Ceros*, pp. 1-24.

Bartoli A., (2005), *Le management dans les organisations publiques*, 2^{ème} éd ; Editions Dunod.

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.

Bozec Richard, (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.

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.

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.

Garcia M., (2012), Leviers de performance et transmission d'entreprises : l'apparition des compétences mutationnelles, *4^{ème} 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.

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.

Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 2002.

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., (1996), *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.

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.

Parrenteau, R., (1997), *La performance des entreprises publiques*, in M. Guay, *Performance et secteur public*, Presses de l'Université du Québec à Montréal, p. 215-236.

Quinn R. E., & Rohrbaugh J., (1983), *A competing values approach to organizational effectiveness*. Public Productivity Review, 5, 122–140.

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

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

Thiétart, R. A., (2007), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.