



RAPPORT DE PROJET DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention de la Licence Appliquée en Management
Intégré : Qualité-Sécurité-Environnement

APPLICATION DE LA DEMARCHE DE GESTION ET MAITRISE DES RISQUES DANS LE PROCESSUS «Relève, Facturation et Recouvrement BTA/HTA-BP/MP»

Réalisé au District de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz



Réalisé par :

Tarchoun Fethi

Encadré par :

Mme Senda Mnif (UVT)

Encadreurs professionnels:

Mr Mohamed Fredj

Mr Dhafer Abdelfatteh

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- *Ma mère Zeineb et à la mémoire de mon père Mahmoud ;*

- *Ma femme Kaouther ;*

- *Mes chers enfants Seif & Firas.*

Qu'ils trouvent dans ce mémoire l'expression de mon affection et de ma reconnaissance.

- *Tous ceux qui, de loin ou de près, m'ont aidé et soutenu dans mes études et dans la réalisation de ce travail.*

Remerciements

Je tiens à remercier respectivement tous ceux qui m'ont aidé, soutenu, et encouragé pour la réalisation de ce modeste travail.

Je remercie infiniment mon encadreur à l'UVT Mme Senda MNIF dont la disponibilité et le savoir faire ne m'ont jamais fait défaut.

Je remercie également mes encadreurs professionnels à la STEG Mrs Mohamed FREDJ et Dhafer ABDEL FATTEH pour leurs disponibilités, leurs compréhensions et leurs assistances dans la réalisation de ce travail.

Je profite de l'occasion pour remercier notre coordinatrice de formation à l'UVT Mme Molca BEL KADHI qui n'a pas cessé de nous encourager pendant la durée de formation ainsi pour sa générosité en matière de formation et d'encadrement.

Je tiens à remercier également nos enseignants tuteurs de nous avoir incité à travailler en mettant à notre disposition leurs expériences et leurs compétences ainsi que tout le personnel (cadres et employés) du District de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz.

Veillez trouver ici l'expression de mon profond respect et de ma pleine gratitude.

Fethi Tarchoun

Table des matières

Abréviations et liste des figures

Introduction Générale.....7

Chapitre 1 : Présentation de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz et du PFE

Section 1 : Présentation du District de Mahdia.....9

1.1. Fiche signalétique.....9

1.2. Les ratios du district.....9

1.3 Répartition du chiffre d'affaires.....10

1.4. Organisation et personnel.....11

1.5. Le management de la qualité.....12

1.6. Présentation du processus étudié.....14

1.7. Le management des risques à la STEG.....15

Section 2 : Présentation du PFE.....16

2.1. Démarche de Gestion et Maîtrise des Risques.....16

2.2. Méthodologie du PFE.....17

Chapitre 2 : Identification et évaluation des risques

Section 1 : Identification des risques.....19

1.1. Méthodologie.....19

1.2. Résultat.....20

Section 2 : Evaluation des risques.....24

2.1. Méthodologie.....25

2.2. Résultat.....25

2.2.1. Cotation et priorisation des risques.....26

2.2.2. Cartographie des risques.....27

2.2.3. Positionnement des risques majeurs.....28

Chapitre 3 : Maîtrise des risques

Section 1 : Traitement des risques majeurs.....29

1.1. Diagnostic de la situation actuelle de l'activité recouvrement.....29

1.2. Méthodologie.....29

Section 2 : Plan d'action.....31

Section 3 : Actions réalisées.....37

Conclusion générale.....44

Bibliographie

Annexes

Abréviations et définitions

STEG : Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz

BT : Basse Tension

BP : Basse Pression

HTA : Haute Tension classe A

GWH : Géga Watt Heure

BTA : Basse Tension classe A

SMQ : Système de Management de la Qualité

FO : Fiche d'Observation

PM: Procédure Métier

ADM: Administration

ALFA: Application informatique pour la gestion de la clientèle

GAMMA : Application informatique pour la gestion de la facturation

CFPK: Centre de Formation et de Perfectionnement de Khélidia (centre STEG)

Liste des figures:

Figure n°1 : Répartition du chiffre d'affaires 2012

Figure n°2 : Répartition des agents

Figure n°3 : Approche processus

Figure n°4 : Positionnement des risques majeurs

Introduction générale

Le développement des affaires, l'ouverture des frontières, la multiplication et la variété des échanges et la poussée des technologies de l'information et de la communication, ont induits des nouveaux risques et ont augmenté l'ampleur et l'impact d'autres risques déjà existants. Ajoutée à ceux là, la flambée des prix des produits énergétiques qui impacte des secteurs spécifiques et les entreprises appartenant à ce secteur comme la STEG.

La STEG avait-elle, donc, besoin d'une fonction de gestion des risques ? Une telle problématique peut être expliquée par deux facteurs. D'une part, le souci de la tutelle sur le problème des coûts et de dépenses de l'entreprise subventionnées en grande partie par l'Etat et d'autre part la mise en cause des clients du service public (intolérance à l'égard des risques encourus et des préjudices qui peuvent y être subis : risque de non continuité des services).

Ces facteurs internes et externes ont imposé à la STEG une gestion fondée sur les risques.

C'est dans ce cadre que s'implante l'idée de mon PFE. Une idée qui vise à avoir une appréhension, pour les responsables opérationnels et fonctionnels, des risques liés à leurs activités, de les encourager à les anticiper et à prévoir le plus en amont possible les dispositions nécessaires pour éviter qu'ils se produisent ou/et pour atténuer l'impact.

Mon PFE consiste en l'application de la démarche de Gestion et de Maîtrise des Risques inhérents à l'un des processus de réalisation au District de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz à savoir le processus «*Relève, Facturation et Recouvrement BTA/HTA-BP/MP*».

Pour ce faire, nous allons suivre une démarche méthodique composée de trois étapes :

- Etape 1 : Identification des risques
- Etape 2 : Evaluation des risques
- Etape 3 : Maîtrise des risques.

Nous allons procéder, dans une première étape de la démarche, à identifier les risques liés à ce processus, classer et évaluer ces risques en deuxième étape pour aboutir enfin et en troisième étape, à un plan d'actions pour maîtriser les risques majeurs.

Le présent rapport sera donc, composé de trois chapitres. Le premier sera consacré à la présentation du district de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz comme contexte de travail et la présentation du PFE, le deuxième portera sur l'identification et l'évaluation des risques inhérents à l'activité gestion de la facturation et de recouvrement de créances et le troisième chapitre sera réservé au maîtrise des risques à travers un plan d'actions permettant à l'entreprise de surveiller et optimiser les risques liés au processus étudié et d'instaurer par la suite une véritable culture de risque au sein des différentes unités de la STEG.

Chapitre I :

Présentation de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz et du PFE

La STEG, Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz, assure une mission de service public, laquelle mission n'est plus envisagée sans qu'elle soit étroitement liée à des objectifs de maîtrise des coûts et de qualité de service. Toutefois, la non réalisation de ces objectifs impacte directement la capacité de l'entreprise à maîtriser ses risques notamment le « risque d'image » induisant un préjudice matériel ou immatériel pour le client notamment au niveau régional comme c'est le cas du district de Mahdia, le contexte de travail de mon PFE qui m'a fournit l'opportunité d'analyser les risques liés l'un de ses processus de réalisation.

Section 1 : Présentation du District de Mahdia

1.1. Fiche signalétique

Le district Mahdia fait partie de la direction distribution de l'électricité et du gaz composée de 3 directions centrales fonctionnelles et de 6 directions régionales. Il a pour mission d'assurer l'alimentation en énergie électrique et en gaz naturel des clients relevant de son rayon d'action (105KM).

Date de création : 07/1978

Nombre de délégations : 11

Nombre de communes : 14

Superficie : 2878 km²

Rayon d'action : 105km

Nombre d'agences : 4

1.2. Les ratios du district

Réalisations Libellés	2010	2011	2012
Nombre des clients BT	117137	123378	127810
Nombre des clients HTA	416	418	461
Nombre des clients BP	12104	13364	14528
Nombre des clients MP	2	3	3
Longueur réseau BT (en Km)	3901	3964	4015
Longueur réseau HTA (en Km)	2008.7	2014.7	2019.9
Nombre des postes (STEG et privés)	2554	2587	2624
Longueur réseau Gaz (en Km)	300.4	320.3	333.5
Ventes Electricité (en GWh)	314.5	328.1	351.9
Ventes Gaz : Kilos.tep (Tep :Tonne équivalent Pétrole = 10000 thermies)	10.546	11.4	13.088
Chiffres d'affaires (en Mille Dinars)	42619.2	45397.2	50522.3
Dépenses d'exploitation (en Mille Dinars)	8665.4	8541	8901.4
Budget Investissement Electricité (en Mille Dinars)	2829	2486	2741.4
Budget Investissement Gaz (en Mille Dinars)	779	715	371.4

1.3 Répartition du chiffre d'affaires

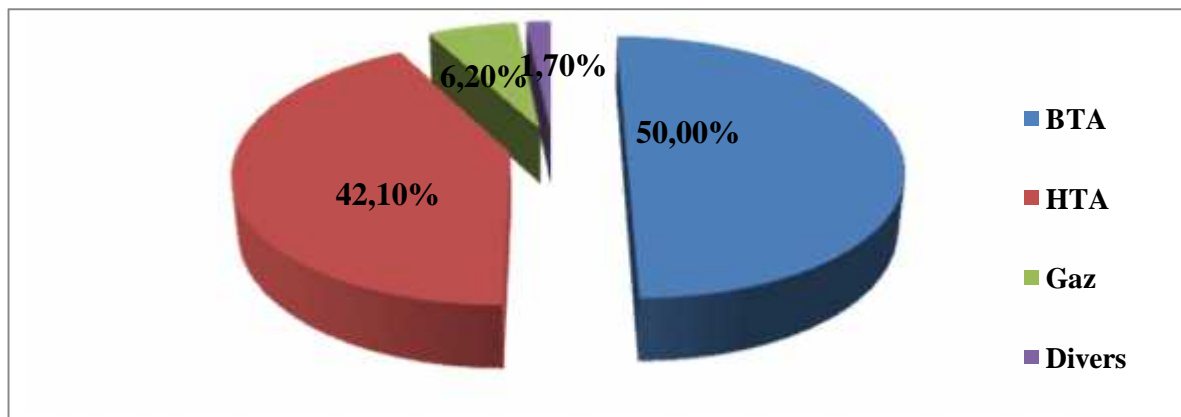


Figure 1: la répartition du chiffre d'affaire 2012

Total du chiffre d'affaire = 50522.3 M.DT

- HTA= 21269.8M.DT
- Gaz = 3132.4 M.DT
- BTA = 25261.1 M.DT
- Divers = 858.8 M.DT

1.4. Organisation et personnel

1.4.1. Description des différentes divisions

Dans l'organigramme de district de Mahdia (annexe 1) figure 4 divisions réparties comme suit :

- **La division logistique** : Cette division veille offrir à l'entreprise les moyens humains et matériels nécessaires pour le fonctionnement normal des différentes unités de la STEG.

Parmi ses principales activités, on cite : la gestion des ressources humaines, les enquêtes formation, la gestion des stocks, la gestion du parc véhicules et le pilotage du processus management des ressources.

- **La division services à la clientèle** : Cette division assure la prestation des services aux clients potentiels de la STEG (clients ordinaires, clients industriels, collectivités publiques, ADM à budget autonome, sociétés nationales et offices...). Parmi ces tâches on cite : l'accueil, l'assistance, les enquêtes commerciales, la gestion de la facturation et les recouvrement.

Son objectif est l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients du service public.

- **La division financière et comptable** dont les principales missions sont l'élaboration des différents budgets, l'analyse des écarts budgétaires, la gestion de la trésorerie, les travaux comptables, les analyses financières, le dressage des tableaux de bord et l'élaboration des rapports d'activités du district.

- **La division technique** : Cette division gère toutes les activités techniques les études, le contrôle des travaux, la conduite et maintenance des réseaux, les travaux de laboratoires de contrôle et mesures. Elle veille en outre à la sécurité du personnel technique et à l'amélioration de la qualité des services.

1.4.2. Les ressources humaines

Le nombre total d'agents en 2012 est à l'ordre de 203 enregistre une augmentation de l'ordre de 2,52% par rapport à celui de l'année 2010.

Cette évolution est résumée dans le tableau ci-dessous :

Nature	2010	2011	2012	Variation 2010-2012
Cadre	28	27	35	25%
Maîtrise	121	123	133	9,92%
Exécution	49	42	35	-28,57%
Total	198	192	203	2,52%

Quant à la répartition des agents en 2012, elle est illustrée dans la figure suivante :

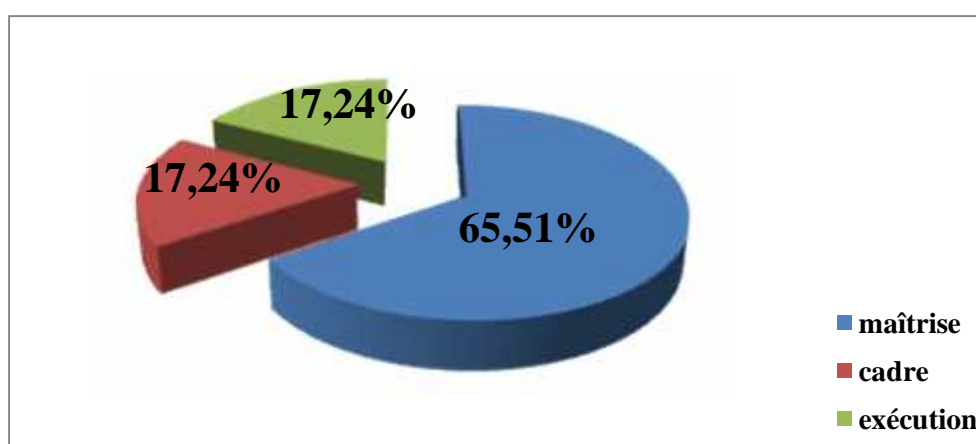


Figure 2 : la répartition des agents

1.5. Le management de la qualité

Historique de la gestion qualité :

Première étape : Implantation de la Qualité Totale (1996-2001) :

Cette période s'est caractérisée par les réalisations suivantes :

- Action d'auto-évaluation managériale en utilisant le « Qualimètre » comme référentiel international. Cette action a débouché sur l'identification et la priorisation des thèmes d'amélioration.

- Elaboration d'un plan directeur d'amélioration continue de la qualité de management à la STEG. Ce plan contient essentiellement un plan opérationnel, une vision, un système de pilotage et un modèle de gestion "défi qualité totale" basé sur cinq valeurs et cinq axes de gestion.

Deuxième étape : Implantation des systèmes de management de la qualité (2002-2010) :

A partir de 2002, la STEG a commencé à implanter les systèmes de management de la qualité et à certifier ses activités principales selon les référentiels ISO 9001 (management de la qualité) et ISO 14001 (management de l'environnement).

District de Mahdia est certifié ISO 9001:2008 depuis Octobre 2007.

Les activités couvertes par le SMQ :

Le Système de Management de la Qualité au district de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz est basé sur la norme ISO 9001 :2008. Son périmètre couvre la gestion de la clientèle pour les activités de la distribution de l'énergie électrique et du Gaz, incluant l'étude et la conception, la réalisation et l'exploitation des réseaux ainsi que les prestations de dépannage et de maintenance.

Cartographie des processus (annexe 2) :

Les processus du SMQ du district de Mahdia sont répartis en trois familles :

- 05 processus de réalisation (opérationnels) ;
- 02 processus support ;
- 03 processus de management.

Les processus représentent d'une manière globale un ensemble de tâches transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie en leur ajoutant de la valeur et en utilisant des ressources. Tous les processus du SMQ du district de Mahdia sont organisés conformément au schéma suivant :

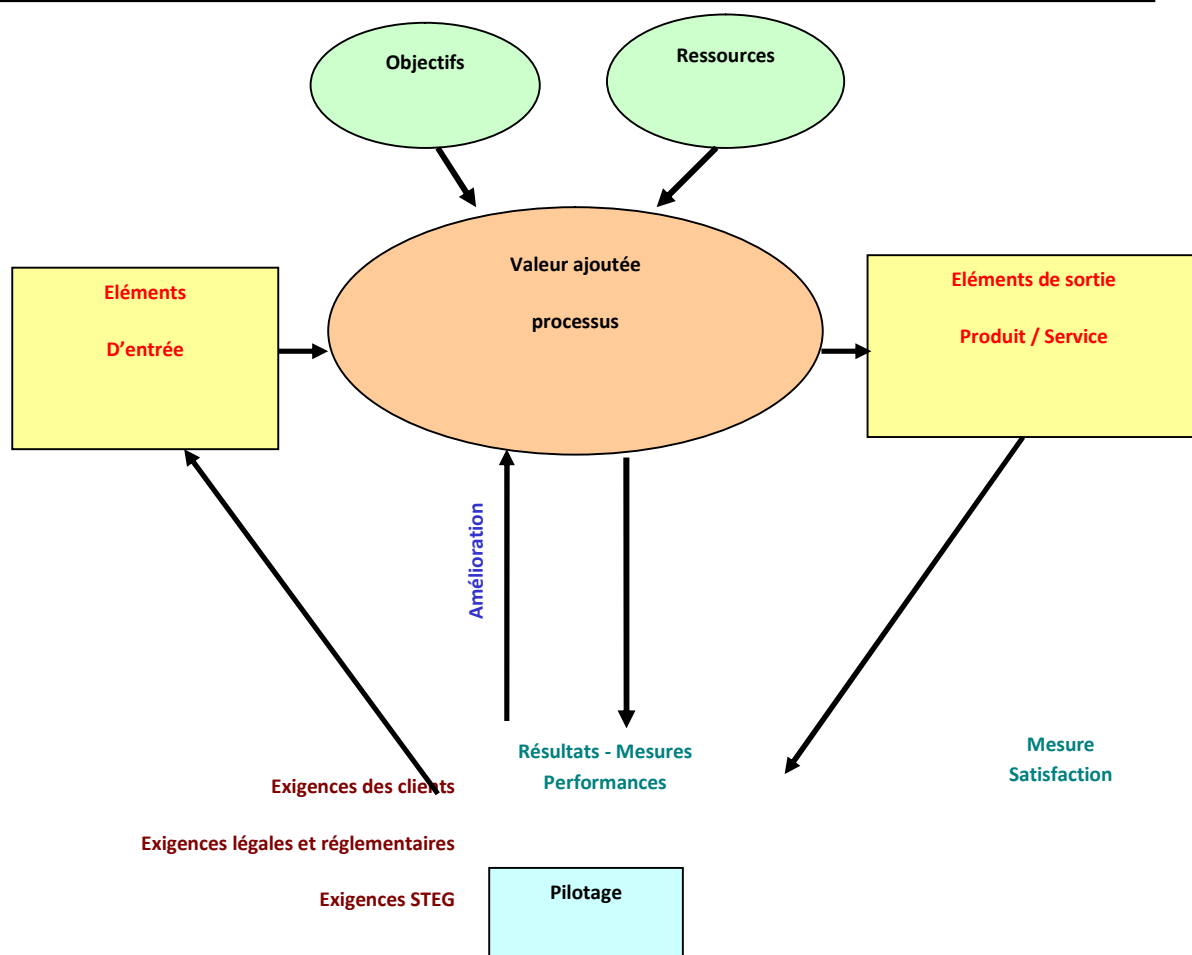


Figure 3 : Approche processus

1.6. Présentation du processus (PSS-05) : «Relève, Facturation et Recouvrement BTA-HTA/BP-MP » (annexe 3)

Domaine d'application : le processus PSS-05 s'applique aux activités suivantes :

- Relève des index de compteurs électriques basse tension et moyen tension et des compteurs Gaz basse pression et moyen pression ;
- Etablissement et édition des factures BT/MT et BP/MP ;
- Recouvrement des impayés ;
- Traitement des anomalies techniques et de gestion ;
- Traitement des FO.

Eléments d'entrée : Fichier abonnés/ Planning de la relève/Ancien index/ Mode de paiement.

Eléments de sortie : FO/Facture/Recouvrement

Points sensibles liés à ce processus : Relation entre District et intervenants extérieurs (Caisse, SONEDE, PTT, Banque, Autres districts et département de trésorerie).

1.7. Le management des risques à la STEG

1.7.1. Constat initial

- Absence d'objectifs clairs et quantifiables pour certaines activités ;
- Inexistence d'informations explicites sur les risques constitue un handicap majeur se traduisant souvent par une mise devant le fait accompli (risque soudain), imposant de traiter le problème de façon urgente et rapide ;
- Absence d'un code ou charte d'éthique ;
- Absence de guides de contrôle interne pour certaines activités et non actualisation pour d'autres ;
- Absence d'un dispositif d'alerte (indicateurs de risques).

1.7.2. Cadre réglementaire interne et externe

- Code du travail
- Code des obligations et des contrats
- Statut du personnel (STEG)
- Code des marchés publics
- Normes comptables tunisiennes et code des procédures fiscales
 - La loi comptable tunisienne n°96-112 du 30 décembre 1996
 - La loi relative au renforcement de la sécurité des relations financières (Loi n°2005-96 du 18 Octobre 2005)
- Manuels de procédures internes
- Cahier des charges clientèle électricité et gaz
- Politique sécurité
- Lettres d'instruction/ notes d'application internes
- Norme ISO 9000 (Qualité)
- Norme ISO 14000 (Environnement)
- Référentiel OHSAS 18000 (Sécurité/santé au travail)
- Normes techniques tunisiennes ou internationales
- Guides techniques internes STEG

1.7.3. Description du processus «Gestion et Maîtrise des Risques»

Le «Processus de Gestion et de Maîtrise des Risques » est un processus d'identification et d'évaluation des risques inhérents aux différentes activités de la STEG ainsi que l'élaboration d'un dispositif de pilotage du contrôle interne, et ce, afin de maîtriser toutes les activités de l'entreprise.

L'objectif fondamental de cette démarche collective est d'amener les entreprises à identifier les risques inhérents aux différents domaines de leurs activités, à les gérer dans le sens de les maîtriser et éviter ainsi de les subir.

L'approche de management des risques à la STEG trouve son fondement dans la norme internationale ISO 31000 (annexe 4), dont le but est d'aider les entreprises de tous type et de toutes tailles à identifier les points de vulnérabilité de leur organisation et à gérer efficacement les risques.

Section 2 : Présentation du PFE

2.1. Démarche de Gestion et Maîtrise des Risques

L'idée de mon PFE s'explique, par deux principaux facteurs, d'une part le contexte économique de récession, perçu par les pouvoirs publics en tant qu'environnement plus risqué, et d'autre part, disposer d'un processus de management des risques au district de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz en parallèle avec le système de management qualité mise en place et certifié ISO 9001 :2008 depuis 2007 afin de l'intégrer dans le système de management global, va de pair avec les pratiques actuelles de renforcement de la gouvernance d'entreprise.

Dans ce contexte, mon PFE portera sur l'application de la démarche de gestion et maîtrise des risques inhérents à l'activité facturation et recouvrement des créances dans la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz, District de Mahdia. Il s'agit, d'abord, d'identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter le fonctionnement normal de ce processus et de nuire à l'atteinte des objectifs opérationnels et/ou stratégiques de l'entreprise, ensuite d'élaborer un plan d'actions dans une optique logique de maîtrise des risques inhérents à cette activité.

La démarche de Gestion et de Maîtrise des Risques est une démarche collective composée de trois étapes essentielles :

- Etape 1 : Identification des risques
- Etape 2 : Evaluation des risques (cotation et priorisation)
- Etape 3 : Maîtrise des risques (traitement des risques à travers un plan d'actions).

2.2. Méthodologie

Etapes	Outils et documents
1. Identification des risques	<ul style="list-style-type: none">- Entretiens avec experts métiers de la STEG ;- Documentations :<ul style="list-style-type: none">▪ Manuel des procédures STEG (PM09, PM20 et PM30) (annexe 5) ;▪ Fiche d'Observations relève (annexe 6) ;▪ Compte rendu de la relève (annexe 6+) ;▪ Statistiques mensuelles des réclamations clients. (annexe 7)
2. Evaluation des risques	<ul style="list-style-type: none">- Documentations :<ul style="list-style-type: none">▪ Démarche du processus « Gestion et Maîtrise des Risques » (annexe 8) ;▪ Indicateur global: taux des créances (annexe 9)- Assistance des membres du projet management des risques à la STEG (cotation et priorisation des risques).
3. Maîtrise des risques	<ul style="list-style-type: none">- Entretiens avec experts métiers de la STEG .

La diversification des activités du district de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz, comme dans toutes les unités régionales relevant de la direction distribution et les interactions entre les processus de réalisation, exige la mise en œuvre d'une démarche de Gestion et Maîtrise des risques pour remédier aux dysfonctionnements des ces processus et pour pouvoir surveiller et optimiser les risques identifiés dans les activités y rattachées.

Chapitre 2 :

Identification et évaluation des risques

Section 1 : Identification des risques

1.1 : Méthodologie

Pour identifier les risques, nous avons utilisé un guide d'entretien avec les experts métiers de la STEG et une étude documentaire basée sur le manuel des procédures et d'autres documents annexes.

1.1.1. Guide d'entretien

Question n°1 : Pouvez vous me décrire l'activité Gestion Facturation et Recouvrement au District de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (les principales tâches et les principaux intervenants dans cette activité) ?

Réponse :

.....

.....

.....

Question n°2 : D'après votre expérience, quels risques peuvent être associés à cette activité ?

Réponse :

.....

.....

.....

Question n°3 : Quelles sont d’après vous, les causes qui justifient ces risques notamment durant ces 2 dernières années ?

Réponse :

.....

.....

.....

1.1.2. Etude documentaire

Pour identifier les risques inhérents à l’activité facturation et recouvrement au district de Mahdia de la Société Tunisienne de l’Electricité et du Gaz, nous avons utilisé les documents suivants comme base de données de notre investigation :

- Les procédures métiers relatives au processus «*Relève, Facturation et Recouvrement BTA-HTA/BP-MP*» (annexe n°6) ;
- PM 30 : Procédure métier relative à la gestion des abonnements HTA ou Gaz à facturation mensuelle ;
- PM 09 : Procédure métier relative au classement des nouveaux clients BTA ;
- PM 20 : Procédure métier relative au traitement des réclamations clients.
- Les Fiches d’Observations relève (annexe n°4) ;
- Les statistiques mensuelles des réclamations clients (annexe n°6).

1.2. Résultat

1.2.1. Etat des risques identifiés

Etat des risques identifiés
dans le processus «Relève-Facturation et Recouvrement HTA/BT- MT/BT»

Tâches	Objectifs	Types de risques	Facteurs de risques
1) Collecte des informations concernant la facturation et les créances à partir des applications disponibles (Gamma, Alpha)	<ul style="list-style-type: none">➤ Disposer à temps des données fiables et exhaustives relatives aux créances et à la facturation	R1- Indisponibilité de l'information en temps opportun R2- Non fiabilité des données	<ul style="list-style-type: none">•Diversité des sources d'information (Déconcentration de l'activité) ;•Erreur de facturation (erreur de saisie d'index ...)•Erreur de conversion des données et de déploiement d'un logiciel à un autre.
2) Analyse des données	<ul style="list-style-type: none">➤ Assurer une analyse rationnelle selon les critères retenus	R3- Erreur de calcul et d'appréciation	<ul style="list-style-type: none">•Non fiabilité des données ;•Absence d'une application intégrée (traitement manuel).

<p>3) Elaboration et mise en œuvre d'un programme de recouvrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Planifier le programme de recouvrement •Coordonner les actions de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer l'efficacité du programme de recouvrement ➤ Faciliter la communication entre les intervenants ➤ Assurer le recouvrement des créances ADM et CP dans les délais prévus ➤ Coordonner avec la DFC pour la détermination des provisions pour dépréciation des comptes clients. 	<p>R4- Programme inadapté à la conjoncture économique et sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Politique de recouvrement non adéquate pour chaque catégorie des clients ; •Manque de coordination entre les unités de la STEG quant à la mise en œuvre des actions planifiées ; •Programme non actualisé depuis l'année 2010.
<p>4) Elaboration et suivi des indicateurs de performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apprécier les réalisations du programme de recouvrement 	<p>R5- Indicateurs non pertinents R6- Appréciation tronquée ou biaisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Non actualisation des indicateurs ; •Non fiabilité des données.

<p>5) Assistance des unités et suivi des réalisations en matière de recouvrement des créances</p>	<p>➤ Améliorer la maîtrise des techniques de recouvrement pour tous les intervenants</p>	<p>R7- Formation non adaptée R8- Démarchage non efficace R9- Accumulation des impayés suite réticence des clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un plan de formation ciblé (besoins en formation mal identifiés) ; • Démotivation des intervenants au recouvrement ; • Le non respect d'un nombre très important de clients de leurs obligations envers les entreprises de service public et notamment après la révolution du 14 Janvier 2011.
<p>6) Développement des relations avec les instances administratives</p>	<p>➤ Optimiser le recouvrement des créances ADM</p>	<p>R10- Négociation non concluante R11- Suivi irrégulier des conventions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une politique claire en matière de recouvrement.

Section 2 : Evaluation des risques

2.1. Méthodologie

2.1.1. Définitions et échelles de mesure :

On désigne par :

- Fréquence ou probabilité, les possibilités de réalisation de risque.
- Impact du risque ou Gravité, la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque.
- Criticité ou poids du risque, la combinaison de la gravité du risque et la probabilité de sa réalisation.

Pour ce faire, nous allons se baser sur les échelles de mesure établis par le groupe du projet «*Gestion et Maîtrise des risques*» pour évaluer les risques identifiés.

- Pour la mesure de la fréquence, nous allons utiliser des critères qualitatifs selon l'importance de la fréquence. La grille d'échelle de cotation sera donc de 5 niveaux :

- Improbable : 1 (jamais produit et ayant peu de chance de se produire) ;
- Probable : 2 (produit une fois par an) ;
- Peu fréquent : 3 (produit une fois par trimestre) ;
- Fréquent : 4 (produit une fois par mois) ;
- Très fréquent : 5 (produit une fois par semaine).

- Pour la mesure de l'impact ou gravité, nous allons utiliser une grille d'échelle de cotation de 4 niveaux :

- Gravité mineure : 1
- Gravité moyenne : 2
- Gravité majeure : 3
- Gravité critique : 4

Cette grille de cotation de la gravité peut être justifiée entre autre par des grandeurs de mesure quantitatifs exprimées par :

- ✓ des pertes financières engendrées ;
- ✓ des pertes d'exploitation.

- La criticité est basée sur un classement subjectif, son échelle de mesure est le résultat d'un consensus au sein de l'équipe associée à la démarche.

Niveaux de criticité :

Criticité faible : entre 1 et 4

Criticité moyenne : entre 5 et 9

Critique : supérieure ou égale à 10

Matrice de criticité :

- Domaine orange : risques faibles et acceptables ;
- Domaine verte : risques moyens et à améliorer ;
- Domaine rouge : risques élevés et inacceptables.

2.2. Résultat

2.2.1. Cotation et priorisation

La cotation a pour finalité de prioriser les risques par degré d'importance afin de se concentrer sur le traitement des risques prioritaires.

Le système de cotation adapté à la STEG fait appel à une part de subjectivité mise par les différents experts pour aboutir à une note unique.

Cotation et priorisation des risques

N°	Risque	Fréquence	Cotation	Impact	Cotation	Criticité
R4	Programme inadapté à la conjoncture économique et sociale	Très fréquent	5	Majeur	3	15
R9	Accumulation des impayés suite réticence des clients	Très fréquent	5	Majeur	3	15
R1	Indisponibilité de l'information en temps opportun	Fréquent	4	Majeur	3	12
R7	Formation non adaptée	Fréquent	4	Majeur	3	12
R8	Démarchage non efficace	Fréquent	4	Majeur	3	12
R2	Non fiabilité des données	Peu fréquent	3	Majeur	3	9
R10	Négociation non concluante	Peu fréquent	3	Majeur	3	9
R11	Suivi irrégulier des conventions	Peu fréquent	3	Moyen	2	6
R3	Erreur de calcul et d'appréciation	Probable	2	Moyen	2	4
R5	Indicateurs non pertinents	Probable	2	Moyen	2	4
R6	Appréciation tronquée ou biaisée	Probable	2	Mineur	1	2

2.2.2. Cartographie des risques

La cartographie des risques est la boussole des dirigeants.

La cartographie des risques permet d'identifier les processus risqués et problèmes qu'il convient de traiter pour que le processus puisse contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

La cartographie des risques est un outil de pilotage très utile et donne une bonne visibilité sur le mode de fonctionnement de divers processus de l'entreprise.

Cartographie des risques

Fréquence \ Gravité	Improbable	Probable	Peu fréquent	Fréquent	Très fréquent
	1	2	3	4	5
Gravité mineure : 1		R6 (2)			
Gravité moyenne : 2		R5 (4)	R11 (6)		
Gravité majeure : 3			R2-R3- R10 (9)	R1-R7- R8 (12)	R4-R9 (15)
Gravité critique : 4					

Niveaux de criticité :

Criticité faible : entre 1 et 4

Criticité moyenne : entre 5 et 9

Critique : supérieure ou égale à 10

2.2.3. Positionnement des risques majeurs

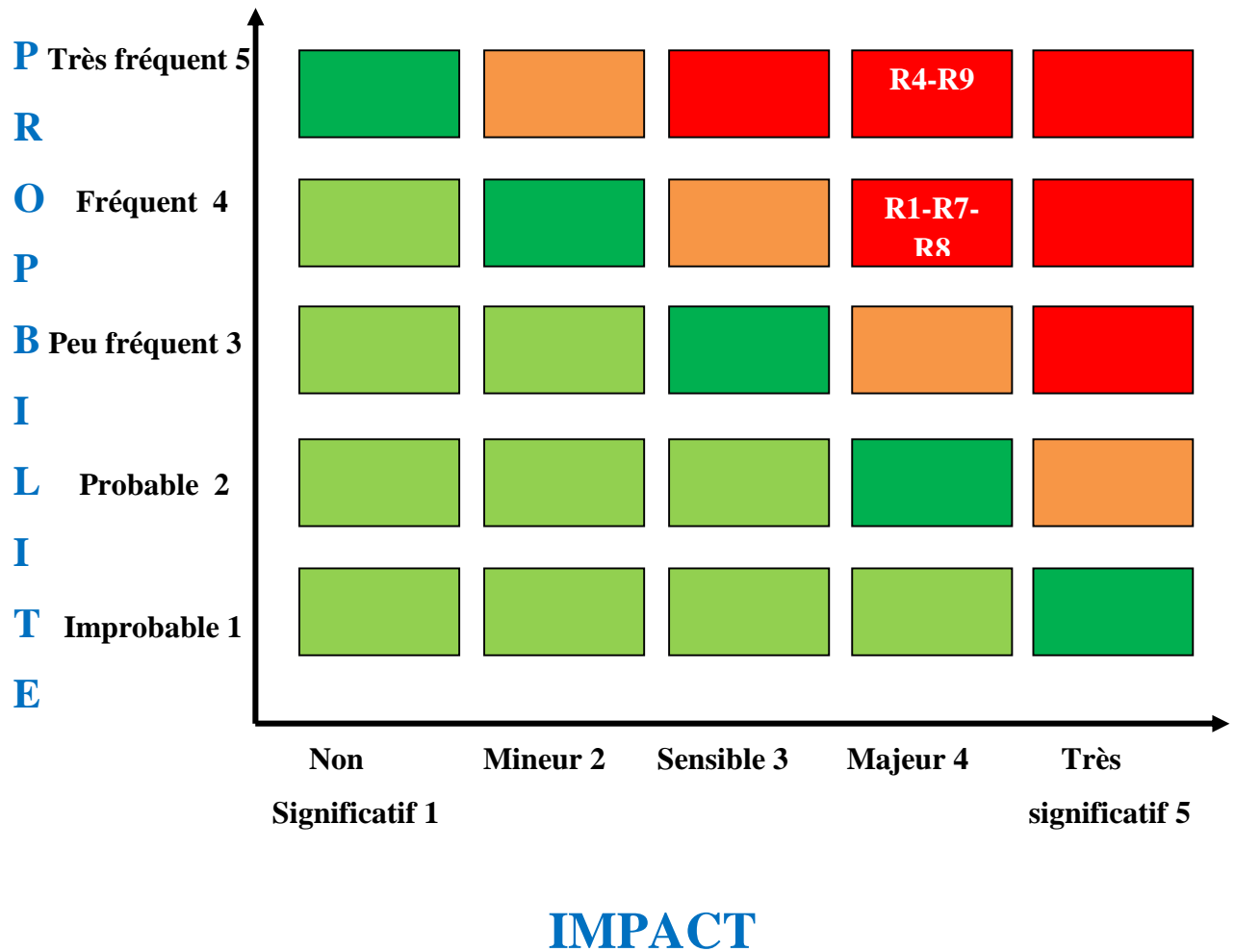


Figure 4 : Positionnement des risques majeurs

Chapitre 3 :

Maîtrise des risques

La maîtrise des risques consiste en la conception et la mise en œuvre de mesures appropriées pour parer aux risques qui nécessitent une intervention urgente ou à court terme. Un plan d'action sera élaboré à cet effet notamment pour les risques majeurs.

Les mesures prévues doivent réduire au minimum la probabilité d'occurrence et/ ou les conséquences financières ou non financières du risque concerné.

Section 1 : Traitement des risques majeurs

1.1. Diagnostic de la situation actuelle de recouvrement :

Malgré les actions multiples prises par la STEG au niveau du gouvernorat de Mahdia depuis le deuxième semestre de l'année 2012 pour minimiser les délais de recouvrement des créances des abonnés ordinaires, industriels et ADM à budget autonome ;

- ✓ Amélioration des délais de présentation des factures ;
- ✓ Exigence de paiement avant toute intervention au profit de l'abonné ;
- ✓ Rappels de paiement par le billet d'SMS adressés aux abonnés ;
- ✓ Relance par écrit de tous les clients ADM avec préavis de coupure des établissements les plus endettés.

Ce programme n'a pas abouti effectivement à la réalisation de l'objectif fixé par la Direction Générale en la matière. En effet, 12,82% est le taux global des impayés pour le district de Mahdia de la Société Tunisienne d'Electricité et du Gaz. A fin décembre 2012, l'objectif fixé à 7.48% n'a pas été réalisé enregistrant un écart négatif de - 5.34%.

1.2. Méthodologie :

Tous les risques évalués font l'objet d'un traitement adéquat proportionnel à leurs niveaux de criticité.

- Les risques dont la criticité est supérieure à 1, inférieure ou égale à 4 nécessitent un plan d'action à long terme.
- Les risques dont la criticité est supérieure ou égale à 5, inférieure ou égale à 9 nécessitent un plan d'action à moyen terme.
- Les risques dont la criticité est supérieure ou égale à 10 nécessitent un plan d'action à court terme voir même d'urgence.

Pour réduire ces risques majeurs dont la criticité est supérieure ou égale à 10, nous avons fait recours, en collaboration avec les experts métiers de la STEG, à la méthode de brainstorming pour essayer de résoudre les problèmes dégagés d'après l'analyse des risques inhérents au processus étudié dans mon PFE. Un groupe de travail a été constitué, à mon initiative, composé de trois cadres, personnes complémentaires, experts métiers et représentants de domaines différents, budget et trésorerie, relation clientèle et gestion facturation et recouvrement ainsi que mes encadreurs professionnels et moi.

La question de départ qui s'articule autour de la détermination des causes susceptibles de générer les risques majeurs identifiés dans le chapitre 2, a été bien formulée ce qui nous a facilité la collecte des informations et l'échange des idées.

Le travail a été organisé sous forme de réunions et a abouti au plan d'actions et de recommandations suivant :

Section 2 : Plan d'actions

Plan d'actions

Risque n°	Risque	Causes	Actions et recommandations	Responsable	Objectifs	Délai	Degré d'avancement
Risque4	Programme inadapté à la conjoncture économique et sociale	<ul style="list-style-type: none"> - La politique de recouvrement est inadéquate pour chaque catégorie des clients ; - La difficulté de mise en œuvre des actions planifiées à cause d'une manque de coordination entre les unités de la STEG - Le programme est non actualisé depuis l'année 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se focaliser sur les clients importants du district par le passage automatique des clients importants à la catégorie gros consommateurs étant donné que le progiciel relatif à la gestion de la clientèle « ALFA » le permet. Les abonnés appartenant à cette catégorie recevront des factures mensuelles présentées d'une façon régulière au lieu d'une facture intermédiaire tous les deux mois et une facture sur relève tous les quatre mois. 	<p>Chef de service Gestion facturation et recouvrement + chef de service relation clientèle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'orienter vers les gros consommateurs vu le contexte économique et social du pays ayant affecté la capacité des abonnés ordinaires à payer régulièrement leurs factures. ➤ Bénéficier l'abonné d'un paiement sans frais fixe et permettra à la STEG un contrôle et un suivi rigoureux de la facturation et du recouvrement des créances. 	Immédiat	Action en cours de réalisation

Risque 9	Accumulation des impayés suite réticence des clients	<p>- Le non respect de la part d'un nombre important de consommateurs de leurs obligation envers l'entreprise ;</p> <p>- Les difficultés rencontrées lors de l'application de la règlementation relative au recouvrement du cumul des impayés.</p>	<p>- Relance d'une action déjà prise pour faciliter le mode de paiement. Il s'agit de sensibiliser et inciter les clients à payer leurs factures par domiciliation bancaire. Une action que les services du district n'ont pas donnée beaucoup d'importance (voir actions réalisées).</p> <p>- Amélioration de la procédure de recouvrement des créances relatives à ce type de clients : nous avons procédé, comme action complémentaire, à faire échelonner le montant de la créance de l'abonné qui opte pour ce mode de paiement sur une période allant du 12 mois à 24 mois selon le montant des factures impayés, soient 12 mois pour les montants qui sont inférieurs ou égale à 200 Dinars et 24 mois pour les montants supérieurs ou égales à 200 Dinars.</p>	<p>Chef de service Gestion facturation et recouvrement + chef de service relation clientèle + chef de service budget et trésorerie</p>	<p>➤ Aider le consommateur à organiser ses dépenses et éviter des frais supplémentaires de relance en cas de retard de paiement et des frais de coupure de l'électricité et/ou du gaz en cas l'omission de paiement des factures de sa consommation.</p> <p>➤ Garantir la régularité de paiement des factures et éviter des coûts supplémentaires de facturation et de recouvrement.</p>	Fin décembre 2013	Action en cours de réalisation

<i>Rapport de PFE</i>				<i>Page 32</i>			

Risque 1	Indisponibilité de l'information en temps opportun.	<ul style="list-style-type: none"> - Erreur de saisie d'index ; - Erreur de conversion des données en présence de deux progiciels séparés ; - La diversification des sources d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour les FO de la relève (Annexe n°4) ; - Veiller à la saisie journalier des indexes pour éviter le cumul, minimiser par conséquent les erreurs de saisie et alimenter à jour l'inventaire physique des impayés ; - Migrer vers un progiciel intégré pour remédier au problème de conversion des données d'un logiciel à un autre. A cet égard, nous recommandons l'intégration de l'application GAMMA relative à la gestion de la facturation et recouvrement dans le progiciel ALFA qui fonctionne en temps réel afin d'avoir un progiciel intégré plus performant. 	<p>Chef de service relation clientèle + chef de service Gestion facturation et recouvrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir des indicateurs pertinents permettant de gérer et maîtriser ce risque et servant comme outil d'aide à la prise de décision ; ➤ Garantir la fiabilité des données. 	Immédiat	Recommandations prises en compte par les responsables des services concernés.
-----------------	---	--	--	---	--	-----------------	---

Risque 7	Formation adaptée.	non	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins en formation mal identifiés ; - Plan de formation mal ciblé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à un diagnostic efficace des besoins en formation en tenant compte des orientations stratégiques de l'entreprise en matière de recouvrement des créances. - Planifier des sessions de formation assurées soit par le Département formation, soit par le CFPK , au profit des agents chargés de l'activité recouvrement à travers une demande de formation en intra-entreprise par note envoyée au département concerné le 02/05/2013 (voir actions réalisées). 	Responsable GRH (Service ADM)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la maîtrise des techniques de recouvrement pour tous les intervenants ; ➤ Maîtriser la démarche à suivre pour limiter le risque des impayés. 	2013 4 ^{ème} trimestre	Recommandation prise en compte par le responsable du service Administratif
	Risque 8	-----					-----	
Démarchage efficace.		non	<ul style="list-style-type: none"> - Démotivation des intervenants dans la procédure de recouvrement suite à un manque d'effectif et des primes mensuelles non adéquates aux efforts des agents concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motiver les agents chargés de l'activité recouvrement par l'attribution des primes en valeur du montant des créances recouvrées ; - Faire participer les agents chargés de cette activité à des réunions d'écoute et d'échanges d'idées pour valoriser leur travail. 	Chef de service Gestion facturation et recouvrement + Responsable GRH (Service ADM)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la motivation matérielle et morale des intervenants dans la procédure de recouvrement des créances. 	Immédiat	Recommandation Prise en compte et en cours d'étude.

	<p>- Intégration des résultats de l'analyse de risque au processus d'amélioration continue à travers la surveillance et l'optimisation des risques.</p> <p>-</p>	<p>Chef de district</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Assurer un équilibre permanent entre les coûts des risques et les dispositifs de maîtrise des risques➤ Créer des organes de contrôle interne pour veiller de façon continue à l'application des dispositifs de maîtrise des risques et à instaurer une culture de risque au sein de l'entreprise.	<p>Recommandation faite et appréciée par Mr le chef de district (pilote du processus).</p>
--	--	-------------------------	--	--

Section 3 : Actions réalisées

3.1. Action liée au processus :

Suite à l'action prise pour maîtriser le risque n°9 «accumulation des impayés suite réticence des clients», une proposition de modification et de mise à jour du document FM 207-01 relatif au calcul et suivi des indicateurs de mesure de processus a été communiquée au responsable facturation et recouvrement ainsi que le Responsable Management Qualité du district pour sa validation, portant sur les éléments suivants :

- ✓ Mise à jour de l'indicateur « Nombre de réclamations sur factures non parvenues » de 35 à 25 réclamations par mois comme objectif avec un seuil d'inacceptabilité 40/mois.
- ✓ Ajout d'un indicateur de mesure : « Nombre de clients domiciliés bancaires » dont l'objectif est d'atteindre un nombre 600 clients avec un seuil d'inacceptabilité = à 450 clients.
- ✓ Mise à jour du taux global d'impayés de 7,87 % à 7,48 % comme objectif pour l'année 2013.

3.1.1. Demande de modification de document :

Le document concerné par cette modification est le document FM 207-01 (annexe 10) relatif au calcul des indicateurs de mesure du processus «*Relève, Facturation et Recouvrement BTA/HTA-BP/MP*»

 <p>DDI/DRDC District de Mahdia</p>	<h2 style="text-align: center;">DEMANDE DE MODIFICATION DE DOCUMENT</h2>
--	--

Document concerné par la modification : FM 207-01

Désignation : Calcul des indicateurs de mesure du processus Relève-Facturation-Recouvrement BTA/HTA-BP/MP

Réf. : PSS-05

IE : 06

Date d'effet : 06/05/2013

NATURE DE LA MODIFICATION

Modification suite :

- Ajout d'un indicateur de mesure « **Nombre des clients domiciliés bancaires** »
- Actualisation des objectifs pour les indicateurs suivants :
 - Nombre de réclamations sur factures non parvenues ;
 - Taux d'impayés.

Demande faite par : FREDJ Mohamed

Date : 03/05/2013

Signature :

AVIS DU CHEF HIERARCHIQUE CONCERNE OU DU RMQ

Nom :

Date :

Signature :


DECISION DU CHEF DU DISTRICT

Nom : GAZZEH Hédi


Date :

Signature :

FM 207-01 : Nouveau document

 <p>DDI / DRDC District de Mahdia</p>	<p>CALCUL DES INDICATEURS DE MESURE DU PROCESSUS RELEVÉ – FACTURATION – RECOUVREMENT BTA/HTA-BP/MP PSS -05</p>	Date : 06/05/2013
		IE : 07

INDICATEURS DE MESURE	INTERVENANTS	FORMULE DE CALCUL	OBJECTIF	SEUIL D'INACCEPTABILITE
Taux d'absence à la relève	Chef de service relation clientèle Chef Agence El jem Releveurs	$\frac{\text{Nombre de fiches non relevées (absent)} \times 100}{\text{Nombre de fiches émises (chargées)}}$	12 %	21 %
Délai moyen de distribution des factures	Chef de service relation clientèle Chef de service commercial Service Contrôle et mesures Chefs d'Agences : Chebba, El jem, Agents laboratoire	$\frac{\sum (\text{Date limite paiement} - \text{date présentation}) \times \text{Nombre factures}}{\sum \text{Des factures distribuées}}$	10 j calendaire	5 j calendaire
Nombre de réclamations sur factures non parvenues	Chef de service relation clientèle Chefs d'Agences Chebba, El jem Releveurs	Nombre total par mois	25/mois	40/mois
Délai moyen de traitement FO BTA/HTA-BP/MP (Cas d'anomalies technique)	Chef de service relation clientèle Chef de service commercial Chef Service Cond et M-Réseaux Chef Service Contrôle et mesures Chef Service Gaz Chef Agence El jem	$\frac{\sum (\text{Date d'intervention} - \text{date du constat})}{\sum \text{Des anomalies traitées}}$	45 j	60 j
Délai moyen de traitement FO BTA/HTA-BP/MP (Cas d'anomalies de gestion)	Chef de service relation clientèle Chef de service commercial Chef Service Cond et M-Réseaux Chef Service Contrôle et mesures Chef Service Gaz Chef Agence El jem	$\frac{\sum (\text{Date de saisie} - \text{date du constat})}{\sum \text{Des anomalies traitées}}$	15 jo	20 jo

 <p>DDI / DRDC District de Mahdia</p>	<p>CALCUL DES INDICATEURS DE MESURE DU PROCESSUS RELEVÉ – FACTURATION – RECOUVREMENT BTA/HTA-BP/MP PSS -05</p>	Date : 06/05/2013
		IE : 07

INDICATEURS DE MESURE	INTERVENANTS	FORMULE DE CALCUL	OBJECTIF	SEUIL D'INACCEPTABILITE
Nombre des clients domiciliés bancaires	Mr le chef du district Personnel du district	Nombre des clients mensualisés	650	400
Taux moyen d'exécution des acquits de coupure	Chef de service Recouvrement 1 Chefs d'Agences : Chebba, El jem coupeurs	$\frac{\text{Nombre des acquits de coupure exploités par les coupeurs} \times 100}{\sum \text{Nombre des acquits émis dans le mois} + \text{solde initial} - \text{retrait gestionnaire}}$	80 %	70 %
Taux d'impayés global en % du CA (Taux flexible)	Mr le chef du district Chef de service Recouvrement Chef de service commercial Chefs d'Agences : Chebba, El jem	$\frac{\text{Montant global des impayés}}{\text{Chiffre d'affaire global (année mobile)}}$	7.48 %	10 %
Nombre de compteurs BT vérifiés par les brigades anti-fraude	Mr le chef du district Service recouvrement Service relation clientèle Service contrôles et mesures Agence El Jem Agence Chebba	Nombre total par mois	200	100

3.2. Action liée à la formation :

Dans une mesure d'amélioration des prestations de la Direction des Ressources Humaines en matière de formation au profit des intervenants directs dans la procédure de recouvrement des créances et dans le but d'une bonne maîtrise de cette activité, nous avons proposé de faire participer tous les responsables de services dans le choix des thèmes de formation afin d'assurer un bon diagnostic des besoins en formation et pour avoir en conséquence un plan de formation ciblé.

En effet, et comme action immédiate envisagée lors de l'analyse du risque n°7 relatif à la formation,, nous avons programmé en collaboration avec le service Administratif une session de perfectionnement en matière de gestion et de recouvrement des créances au profit des agents chargés de cette activité portant sur le thème «Perfectionner la gestion et le recouvrement des créances de l'entreprise». Une action qui vise à acquérir un savoir faire pour les intervenants directs dans la procédure de recouvrement des créances au district de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz et à améliorer leurs compétences en la matière dont le but est de maîtriser les différentes précautions et démarches à suivre pour limiter les risques des impayés.

Dans ce sens, une note a été adressée au Département Formation de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz en date du 02 Mai 2013 dont copie ci-jointe.

Société Tunisienne
de l'Electricité et du Gaz



الشركة التونسية
للتيار الكهربائي والغاز

Mahdia, le - 2 MAI 2013

Direction : Direction Régionale Distribution Centre

Département : District de Mahdia

Affaire : Demande de Formation en intra-entreprise

Mémo présenté par : Service Administratif

A l'Attention de : DRHAJ/Département Formation

DRDC/DMA/ N° : 2 2 6 - - - -]

Dans le cadre de la réalisation du plan de formation 2013, nous vous prions de bien vouloir programmer les agents chargés de la gestion de la facturation de de recouvrement cités ci-dessous, dans la session de formation "Perfectionner la gestion et le recouvrement des créances de l'entreprise" prévue pour le 4ème trimestre 2013.

- Ben MAHJOUR Mokhtar Mle 53632
- Ben RHOUMA Abdelfatteh Mle 53927

 Chef de District 4


Hédi GAZZEH

La maîtrise des risques se manifeste donc, comme l'étape des résultats de mise en œuvre de cette démarche collective et méthodique de gestion et maîtrise des risques. Sa réussite est subordonnée à l'instauration d'une démarche d'amélioration continue pour aboutir à un système de contrôle interne permettant la surveillance des risques. Une surveillance qui peut se résumer à la recherche d'un perpétuel changement entre le coût des risques et le coût des dispositifs de maîtrise des risques.

Conclusion générale

Mon PFE entre dans le cadre de l'application de la démarche de gestion et de maîtrise des risques liés à l'activité facturation et recouvrement des créances au district de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz. La démarche suivie composée de trois étapes à savoir ; l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques, a aboutit à un plan d'actions à court terme dont les actions envisagées se focalisent essentiellement sur l'amélioration des modes de paiement (relance de la procédure de paiement par domiciliation bancaire bénéficiant l'abonné d'une facilité de paiement pour le cumul des factures non encore payées), sur l'amélioration des moyens logistiques (migration vers un progiciel intégré pour parer aux dysfonctionnements constatés au niveau du processus étudié et une motivation du personnel chargé de cette activité), par l'amélioration des indicateurs de mesure du processus traité et par l'amélioration du niveau de formation destiné aux divers intervenants dans la procédure de recouvrement des créances.

Un des facteurs clés de succès du processus de gestion et maîtrise des risques au district de Mahdia de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz, est que l'application de cette démarche soit assurée à tous les niveaux et avec l'implication de tous les intervenants dans les processus opérationnels de l'entreprise. Il faut que l'ensemble des opérateurs s'approprient effectivement leurs risques et s'attachent à les gérer et à les maîtriser à travers des contrôles appropriés.

En effet, pour bien maîtriser ses activités, la STEG se trouve dans l'impératif d'intégrer le management des risques dans son système de management global basé actuellement sur les principes et valeurs des systèmes existants : qualité, sécurité et environnement tout en associant toutes les parties prenantes. Un système qui s'intègre dans tous les processus de l'entreprise comme une nouvelle perspective managériale ayant un impact positif sur le renforcement de sa bonne gouvernance.

Il s'agit en fait, d'œuvrer à travers une approche systémique PDCA (Plan, Do, Check, Act)

pour que toutes les unités régionales de la STEG, et le district de Mahdia comme exemple type, puissent participer au développement d'un système de management intégré ayant pour objectif l'amélioration continue des performances de l'entreprise et la contribution au développement durable.

Références bibliographiques

- Management des risques pour un développement durable : Qualité - Santé – Sécurité - Environnement – Xavier Michel- Patrice Cavaillé et Coll (DUNOD)
- Management des risques – Pascal KEREBEL
- La Norme ISO 31000 en 10 questions(Les cahiers de la sécurité industrielle)- GILLES MOTET

- Article : Le management du risque comme levier du management intégré -09 janvier 2011

Annexes

Annexe 1 : Organigramme

Annexe 2 : Cartographie des processus

Annexe 3 : Processus «*Relève, Facturation et Recouvrement BTA/HTA-BP/MP*»

Annexe 4 : Norme ISO 31000

Annexe 5 : Procédures métiers

Annexe 6 : Fiche d'observation de la relève + Compte rendu de la relève

Annexe 7 : Statistiques mensuelles des réclamations clients

Annexe 8 : Démarche Gestion et Maîtrise des Risques

Annexe 9 : Indicateur global :taux des créances

Annexe 10 : Formule de calcul du processus : F207-01