

Table des matières

Liste des figures.....	V
Liste des tableaux.....	VI
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : LA STEG ET LA BONNE GOUVERNANCE	9
Chapitre 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	24
Chapitre 3 : LE CODE ETHIQUE	32
Chapitre 4 : ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX	38
Les valeurs du Code Ethique.....	43
Chapitre 5 : STRATEGIE de mise en place ET PLAN D'ACTION	48
Introduction.....	49
Conclusion	51
Références bibliographiques.....	52
Annexe 1.....	54

Liste des figures

Figure 1. 1: la steg en chiffre.....	4
Figure 1. 2: Organigramme de l'entreprise « STEG ».....	5
Figure 1. 3: Organigramme de la DRDN	6
Figure 2. 1: Organigramme de la Cellule De Bonne Gouvernance.....	7

Liste des tableaux

Tableau 1. 1: Description des composants	13
Tableau 2. 1: Liste des équipements	17
Tableau 2. 2: Classification des dysfonctionnements	19

Introduction générale

La société tunisienne de l'électricité et du gaz (STEG) est une entreprise publique à caractère non administratif (EPNA) et ce depuis, la parution du décret N°97-564 du 31 mars 1997. Créée en 1962, elle a pour mission la production et la distribution de l'électricité et du gaz naturel sur le territoire tunisien.

Jusqu'en août 1959, l'industrie électrique tunisienne est répartie entre 8 sociétés différentes. Ayant décidé de prendre provisoirement en charge ces sociétés, l'Etat tunisien place le 15 août 1958, un comité de gestion à la tête de l'une de ces sociétés (connue sous le nom de Compagnie tunisienne d'électricité et de transport). Par le décret loi n°62-8 du 3 avril 1962, l'Etat mis fin à cette situation en créant un monopole public confié à la STEG.

La STEG assure la production de l'énergie électrique et du GPL, ainsi que le transport et la distribution de l'électricité et du gaz naturel au niveau national.

Son objectif principal est de pourvoir le marché national en énergies électriques et gazières et de répondre aux besoins de l'ensemble de ses clients (résidentiels, industriels tertiaires....) :

- ✓ La production de l'électricité à partir de différentes sources (thermique, hydraulique, éolienne, ...).
- ✓ Le transport de l'électricité : La gestion et le développement des réseaux et des postes Moyennes tension et Basse tension.
- ✓ Le développement et la distribution du gaz naturel : la gestion de l'infrastructure gazière.
- ✓ La production du GPL (Gaz de pétrole Liquéfié)

Les cinq valeurs de la STEG sont :

1. Orientation client
2. La considération des personnes
3. Le travail en équipe
4. L'amélioration continue
5. La gestion par les faits

Les cinq axes de gestion STEG sont :

1. La gestion des cibles
2. La gestion par les processus de travail
3. La gestion des systèmes d'information
4. La gestion du potentiel humain et des compétences
5. L'assurance de la qualité interne et externe .

Identité Visuelle :

Une identité qui répond à de multiples enjeux :

- ✓ Répondre aux attentes et aux besoins de tous nos clients avec la qualité, la fiabilité et la sécurité requises.
- ✓ Privilégier la proximité, le contact direct et l'écoute permanente de notre clientèle .
- ✓ Mobiliser toutes nos ressources pour relever le défi de la compétitivité.

Ouverture et dynamisme :

Une forme libre et ouverte illustrant l'union et la dynamique animant notre entreprise et exprimant le progrès et l'avenir.

Formes et couleurs :

Nos emblèmes et nos formes :

- ✓ La flamme symbole du gaz naturel : Bleu comme notre planète.
- ✓ L'étincelle pour l'électricité, rouge comme notre drapeau.

Inscrits tous les deux dans un mouvement d'ensemble dynamique et ouvert inspirant la complémentarité et l'interactivité.

- ✓ Le troisième élément, en bleu, est constitué de deux lignes représentant le nom de la société. Selon la langue du support, il est soit en arabe soit en français .

Nos couleurs :

- ✓ Le Rouge est une couleur chaude évoquant l'énergie, la force , la puissance et l'enthousiasme et exprimant la volonté de changement et l'esprit de challenge.
- ✓ Le Bleu est une couleur froide et immatérielle, rarement représentée dans la nature car elle y existe en transparence (horizon, eau, ciel, air, mer, espace). Elle évoque l'ouverture, la sûreté et la transparence et exprime la volonté et la persévérance de notre entreprise à produire une énergie propre, participant à la protection de notre environnement et à l'amélioration du bien-être de tous les Tunisiens.

Organigramme de la STEG

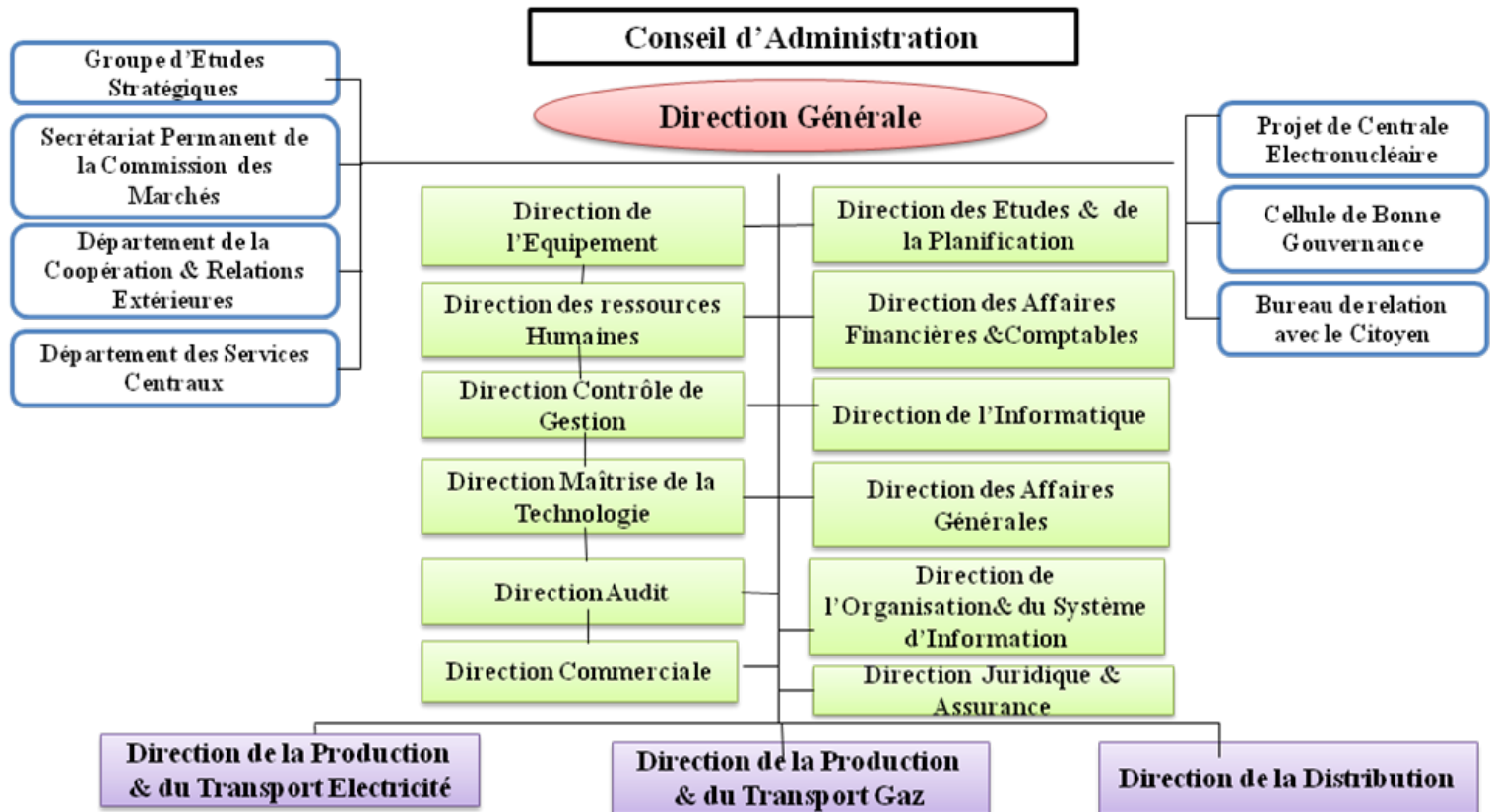


Figure 1

La direction où je travaille est celle issue de la direction de la Distribution, qui s'intitule la DRDN : Direction Régionale de la Distribution Nord.

La DRDN est composée de six districts et le Bureau de Contrôle et de Conduite (BCC) et la Région Nord.

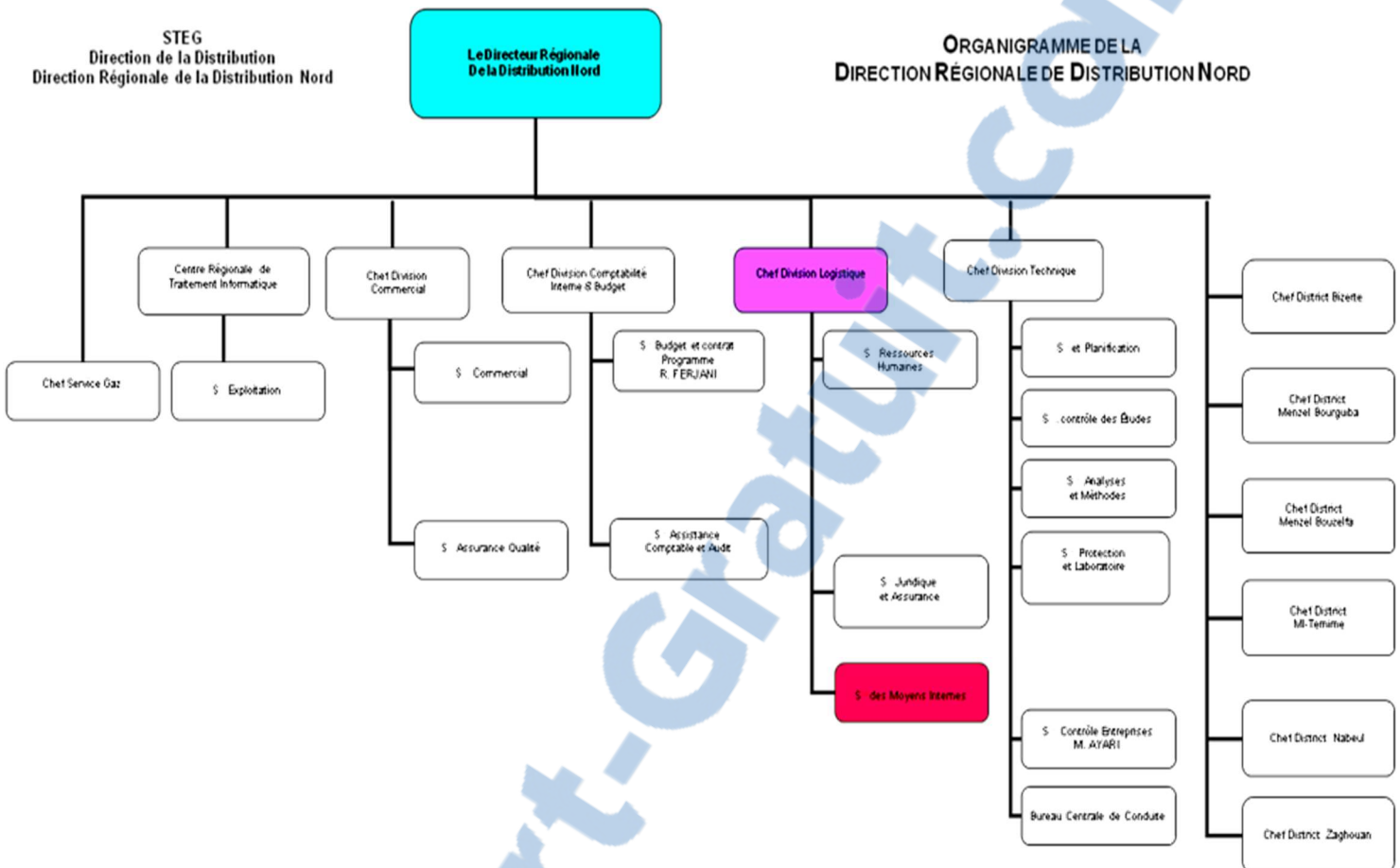


Figure 2

Problématique :

Les agents de la STEG ont une responsabilité envers l'Etat, les entreprises et les citoyens de leur pays, à savoir placer la loyauté envers le principal actionnaire, l'Etat, face aux lois et aux principes éthiques, le public est en droit d'avoir pleinement confiance en son fournisseur unique d'électricité en termes d'éthique. il est également en droit d'attendre de tous les agents STEG qu'ils soient honnêtes et professionnels dans leurs manière d'appliquer leurs compétences, leurs connaissances, leurs expériences et les services qui leur sont demandés.

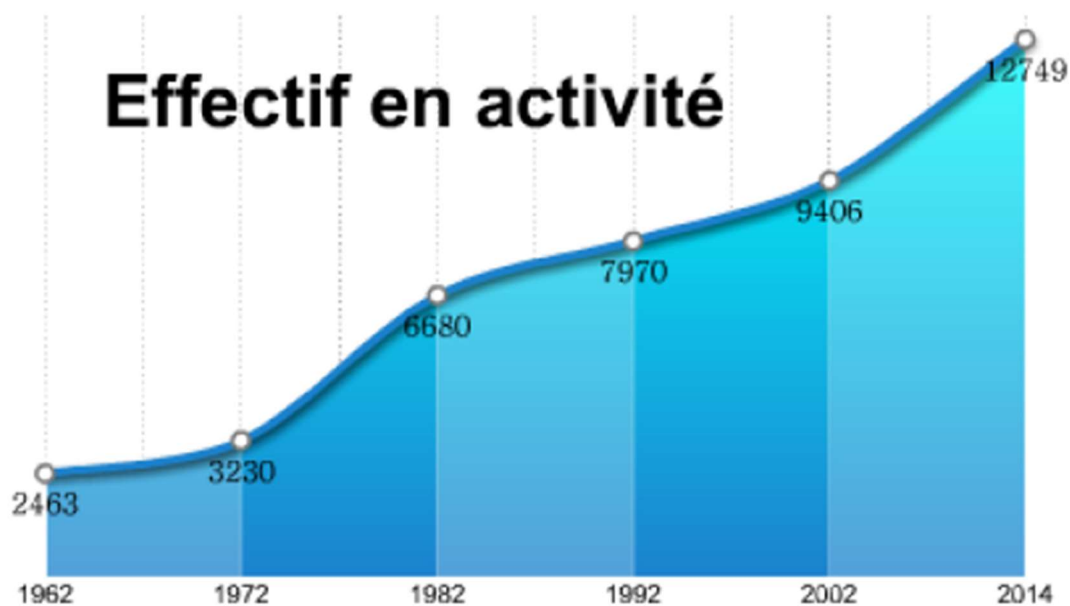
Afin de conserver la confiance du public, il importe que les agents STEG respectent les règles d'éthique les plus rigoureuses, lorsqu'ils traitent avec leurs clients particuliers, avec les entreprises ou avec d'autres agents de l'Etat, et qu'ils se tiennent à ces mêmes niveaux d'éthique dans leur vie personnelle et professionnelle.

Etude rétrospective de la STEG

Les ressources humaines :

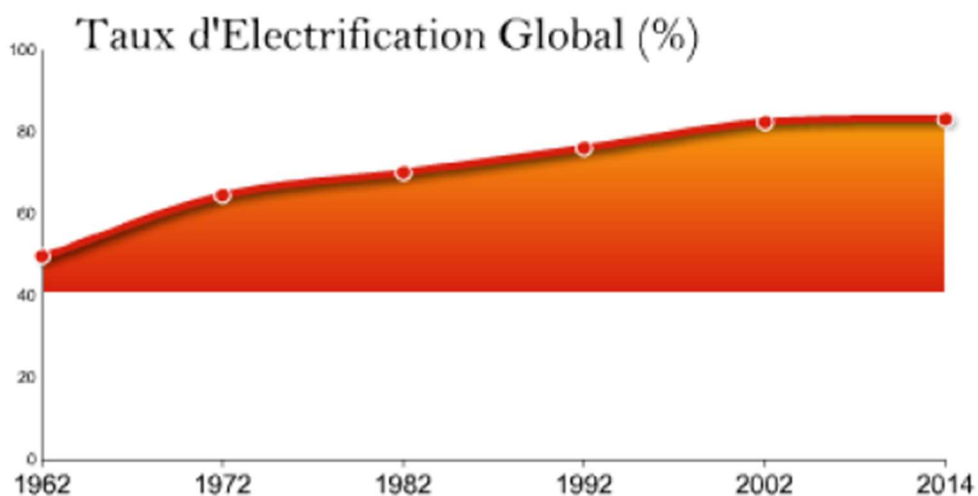
53 ans après la création de la STEG, l'activité de notre entreprise a vu passer :

Effectif STEG / 1962-2014



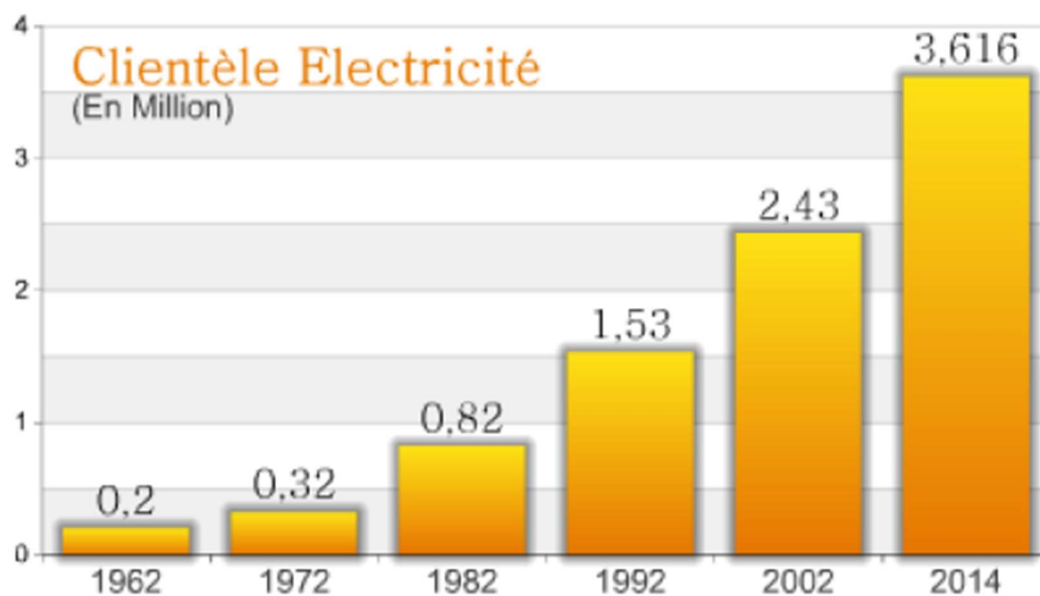
Le service rendu à la nation par la STEG :

Taux d'Electrification Global (%) : 1962 – 2014

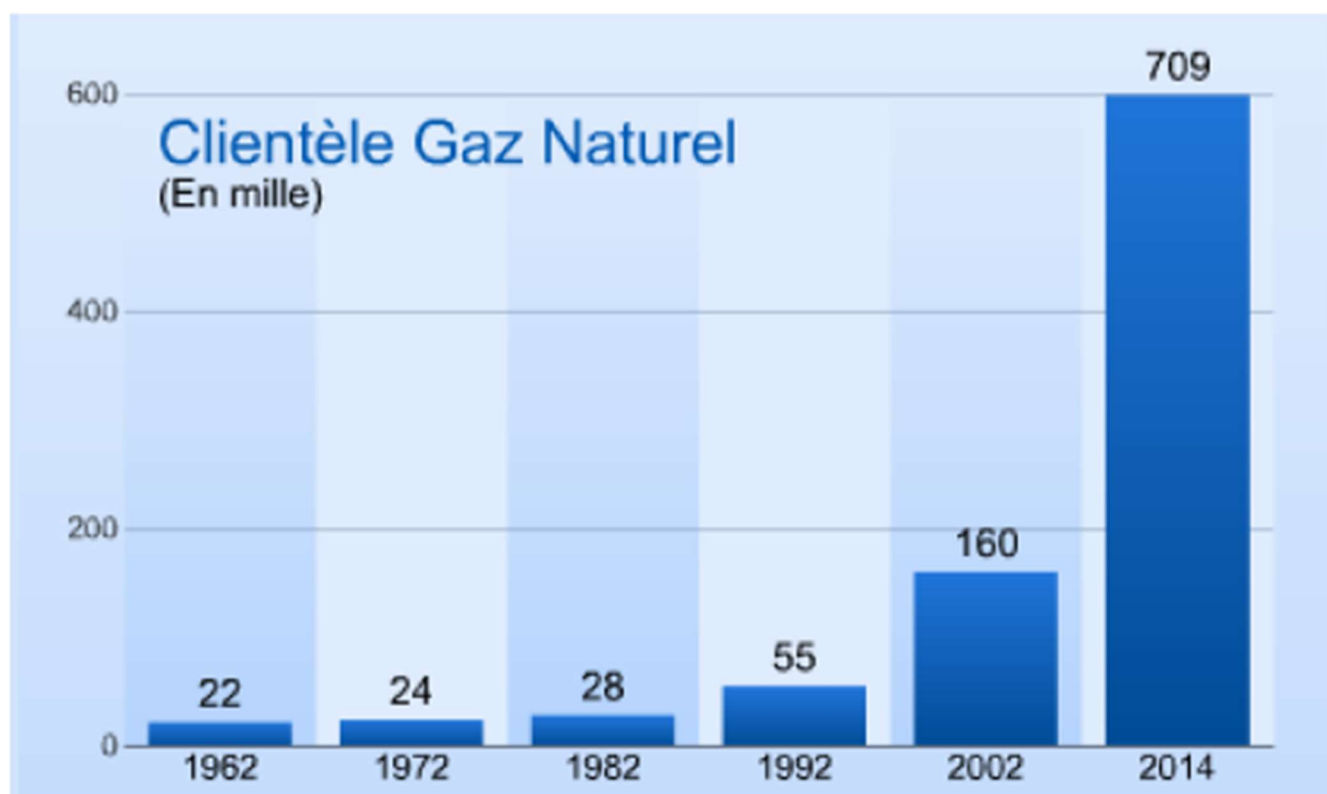


La clientèle :

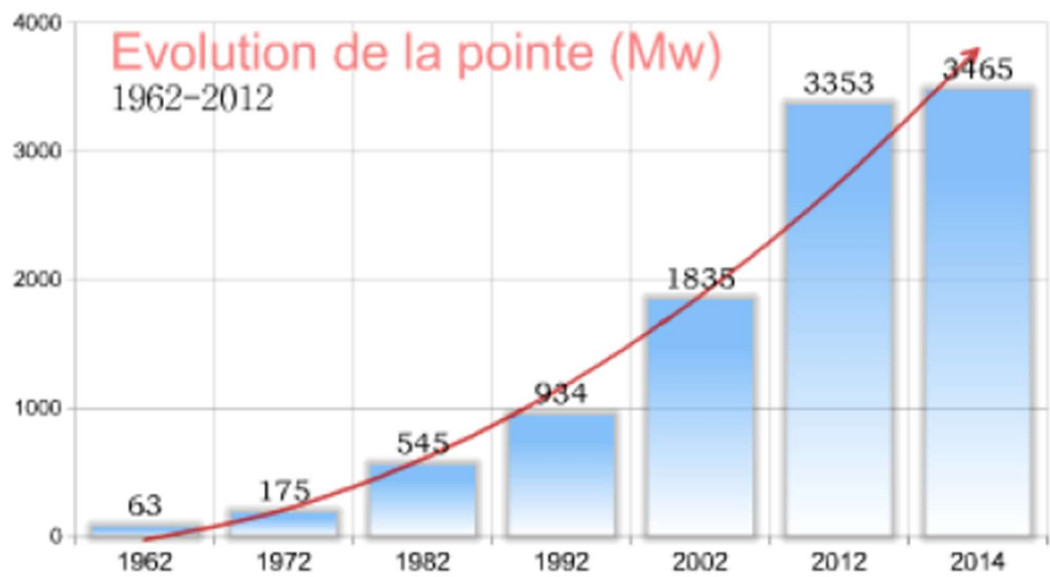
Clients Electricité : 1962-2014



Clientèle Nombre de Clients Gaz : 1962-2014



La pointe :
Evolution de la Pointe (MW)



Chiffre d’Affaires (12/2013): 2970MDT

Chapitre 1 : LA STEG ET LA BONNE GOUVERNANCE

1.1 Introduction chapitre 1

La complexité, l'incertitude et l'extrême concurrence de l'environnement économique, industriel social et politique, dans lequel la STEG évolue aujourd'hui, de même que les difficultés rencontrées en matière de gouvernance, sont à l'origine de nouveaux défis et de problèmes croissants.

La thématique de gouvernance d'entreprise

- Cette thématique mobilise aujourd'hui de plus en plus aussi bien l'effort du gouvernement que celui des entreprises.
- La mise en place d'un système de Bonne Gouvernance (BG) d'entreprise devient notamment nécessaire vu le contexte international et les défis à relever
- Étymologiquement, le mot "**gouvernance**" a la même origine que gouvernement, c'est à dire le verbe latin gubernare qui signifie "**diriger le navire**".
- Selon PNUD: (Programme des Nations Unies pour le Développement)
- Gouvernance vient du verbe « gouverner », diriger. Il a pour synonyme gérer, c'est-à-dire : administrer, s'occuper de quelqu'un ou quelque chose de manière suivie et attentive.

1.2 Notion et Définitions de la BG :

- Selon **Commission Européenne**:

Ensemble des règles, processus et comportements qui influent sur l'exercice du pouvoir, notamment du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence

- Selon **Département of Justice, USA**:

Ensemble des organes et règles de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci.

- La gouvernance désigne *l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance* qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale¹.

¹ Dictionnaire de politique - La Toupie

1.3 Concept de la gouvernance sociale :

- **La gouvernance sociale ou d'entreprise correspond à la manière** dont les entreprises gèrent les retombées économiques, sociales et environnementales de leurs décisions et activités.
- La gouvernance sociale traite de **l'aspect relationnel social** entre les employés et les différentes directions de l'entreprise et sous entend la bonne entente au sein de l'équipe qui travaille ensemble.

Concepts liés à La bonne gouvernance

Ethique... Contrôle.... Transparence Intégrité.... Corruption.... Risque....
Inclusion.... Responsabilité..... Opportunisme..... Confiance.... Management... etc

Ce n'est pas des « textes », ce n'est pas des « mécanismes », ce n'est pas une « science », ce n'est pas un « art »

C'est une question de **POUVOIR & CONFIANCE**

1.4 Objet de la Gouvernance :

Selon l'*IT Governance Institute*:

La gouvernance a "pour but de fournir l'orientation stratégique et de s'assurer que:

- les **objectifs** sont atteints,
- les **risques** sont gérés comme il faut,
- les **ressources** sont utilisées dans un esprit responsable".

Elle veille en priorité au **respect des intérêts des "ayants droits"** (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires...) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires².

Gouvernance d'Entreprise :

‘‘Le Système par lequel les Entreprises sont Dirigées et Contrôlées’’

² Dictionnaire de politique - La Toupie

En Pratique??

L'organisation, le fonctionnement et la gestion l'ensemble des relations entre:

- Actionnaires de la Société: Espace de représentation, d'expression et de décision: Assemblée Générale
- Administrateurs: Espace; CA ou de Surveillance
- Dirigeants: Assurent un rôle exécutif au sein, du directoire, comité de direction, comité exécutif.

1.5 Gouvernance de l'Entreprise : vise l'atteinte des :

- Objectifs et Finalité: Gérer les divergences d'intérêt et anticiper les conflits entre les parties prenantes de l'entreprise, par la répartition optimal des pouvoirs
- Eviter que cette divergence ne conduise à la destruction de la valeur : Entreprise est un nœud de contrat
- Motivations: La volonté politique, la réglementation, mais aussi la volonté des acteurs: Soft law (bonnes pratiques)
- Quelle que soit la performance des systèmes de gouvernance, leur efficacité dépendra de l'implication et l'engagement de tous les acteurs et de la culture éthique au sein de l'organisation
- Ethique: Le raisonnement qui précède l'action, qui est motivé par la volonté de discerner entre la bonne et la mauvaise façon d'agir.

En tant qu'entreprise publique, la STEG a été parmi les premières entreprises en Tunisie à mettre en place les outils de la bonne gouvernance :

- ✓ Audits internes 1972
- ✓ Projet qualité totale 1996
- ✓ Système de Management qualité 2001
- ✓ Projet Responsabilité Sociétale de l'Entreprise RSE 2011
- ✓ Code Ethique 2011
- ✓ Cellule de Bonne Gouvernance.

1.1.1. La Gouvernance des entreprises publiques

Il existe trois niveaux complémentaires de gouvernance

- Gouvernance à l'intérieur de l'entreprise publique
- Gouvernance de l'entreprise publique
- Entreprises publiques et gouvernance publique (équilibre des pouvoirs, rapports de pouvoir à l'intérieur de l'exécutif.

1.1.2. Lignes directrices de l'OCDE

- GARANTIR AUX ENTREPRISES PUBLIQUES UN **CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE EFFICACE** :
- Règles du jeu **rationnelles, simples, connues, souples**
- Règles du jeu **équitable**s sur les marchés où les entreprises publiques et celles du secteur privé sont en concurrence, afin **d'éviter les distorsions du marché (faire jouer la concurrence)**.
- Règles du jeu (Obligations et responsabilités) portées à la connaissance du public
- Possibilités de contestation et voies de recours
- Ce cadre doit s'inspirer des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, avec lesquels il doit être parfaitement compatible.

1.1.3. Quelques problèmes de la gouvernance des entreprises publiques en Tunisie

On cite que la Gouvernance des entreprises publiques se concrétise par :

- L'Etat qui a l'autorité publique face aux actionnaires ?
- L'Entreprise qui possède la fonction sociale ,la Fonction politique
- Décisions qui ne sont pas toujours souveraines (politiques)
- La nomination des représentants de l'Etat doivent être indépendants, compétents et engagés
- La logique des structures domine sur celle des fonctions (problèmes de coordination/synergies, etc.)
- Transparence et faiblesse de l'information
- Les rapports entre conseil d 'administration et hauts cadres de l'entreprise est problématique.

1.1.4. Que serait une nouvelle gouvernance des entreprises publiques?

Une nouvelle gouvernance des entreprises serait :

1. Plus **participative** (orientée partage et décentralisation)
2. Plus **évaluative** (orientée objectifs et résultats)
3. Plus **flexible** (orientée apprentissage et projets)
4. Plus **communicative** (orientée transparence et communication)
5. Plus **responsabilisante** (orientée éthique et mérite)

1.2. LA BONNE GOUVERNANCE

Qu'est ce qu'une bonne gouvernance?

1.2.1. Une bonne gouvernance d'entreprise se propose de :

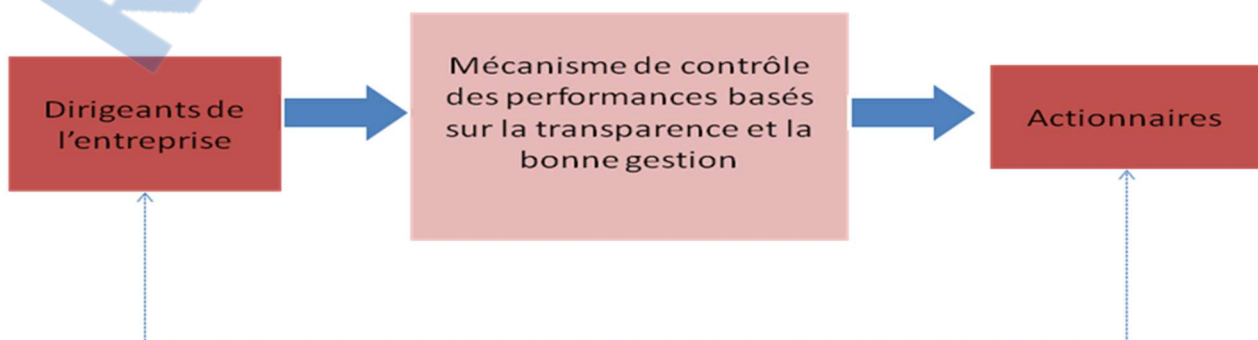
- Atteindre des objectifs d'équilibre adéquats entre d'une part l'esprit d'entreprise et le contrôle, et d'autre part entre la performance et la conformité aux règles de gouvernance d'entreprise ;
- Faciliter une gestion axée sur la performance mais aussi fournir des mécanismes de gestion et de direction tout en assurant l'intégrité et la transparence du processus de prise de décisions ;
- Fixer les objectifs de la société, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances.

En ce sens, la gouvernance d'entreprise a essentiellement une valeur incitative de nature à contribuer à la capacité du conseil d'administration et de la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes (« stakeholders »), telles que les clients ou le personnel de la société.

1.2.2. Un régime de gouvernance d'entreprise basé sur la transparence et la responsabilité:

- renforcera la confiance des investisseurs dans les sociétés ;
- profitera aux autres parties prenantes ;
- permettra aux sociétés d'avoir accès à un financement externe à un moindre coût ;
- entraînera des avantages macroéconomiques comme l'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques ainsi que la protection des investissements privés.

elle repose sur le principe de préservation de l'intérêt général de l'entreprise ; et ce en adoptant un comportement basé sur la transparence associée à l'esprit de contrôle.



1.2.3. Historique de la Notion « bonne gouvernance »

- Issu de la théorie micro-économique et de la science administrative anglo-saxonne, la notion de "**bonne gouvernance**" a été **diffusée dans les années 90** par la **Banque mondiale**, comme la condition nécessaire des politiques de développement.
- Initialement elle a été utilisée pour désigner la manière dont un gouvernement exerce son autorité économique, politique et administrative et gère les ressources d'un pays en vue de son développement, le concept de "gouvernance" a ensuite été étendu à la **gestion des entreprises**³.

1.2.4. Les principes fondamentaux de La Bonne gouvernance (PNUD)

- La participation dans la prise de décision
- La primauté du droit
- La transparence
- La capacité d'ajustement
- L'orientation du consensus
- L'équité
- L'efficacité et l'efficience
- La Responsabilité
- La vision stratégique .

La gouvernance c'est ...

- Un système de relations entre partenaires de l'entreprise
- Au sens strict = relations entre actionnaires et dirigeants

La « bonne » gouvernance c'est..

la (meilleure) façon de *manager l'exercice du pouvoir* afin de:

- *Eviter les dérives/abus* de la part du/des dirigeant(s) et
- *Veiller au respect/convergence des intérêts (et des besoins)* des partenaires de l'entreprise.

✗ La « meilleure » façon de manager l'exercice du pouvoir.....

³ Dictionnaire de politique - La Toupie

- + **Manager** (planifier/prévoir, organiser, diriger/commander, coordonner, **contrôler**/surveiller)
 - + **QUI?** Le management/contrôle se fait par:
 - + l'Etat,
 - + Les actionnaires,
 - + Les « dirigeants »
 - + les pairs (autorégulation notamment par la profession)
 - + le marché (le(s) client(s) choisi(s))
 - + Les autres groupes d'intérêt (syndicats, etc.)
 - + **COMMENT?** Manager par des règles/mécanismes **formels et informels**.....
- + *L'exercice du pouvoir (la prise de décision stratégique et/ou opérationnelle (parfois négligées par les CA, les décisions opérationnelles deviennent stratégiques) .*

1.3. Objectifs de la « bonne » gouvernance

1. **Éviter les dérives et les abus de pouvoir des dirigeants**
 - a) Mécanismes de prévention, de détection et de sanction/correction : prévoir, détecter, limiter, influencer....contrôle a priori et a posteriori; veille stratégique; obligation/incitation/formation) :
 - b) Les dérives/abus de pouvoir
 - a) volontaires tel que opportunisme, corruption, violence ou autre) et/ou
 - b) involontaires (les mauvais choix)...
 - c) De la part du/des dirigeant(s) mais également des différents groupes d'intérêts....
 - d) Respecter des intérêts (et/ou des besoins): la focalisation sur les besoins ferait de la gouvernance une composante du marketing. (Exemple: le populisme).
2. **Assurer le respect/l'équilibre/la convergence des intérêts**
 - **Les intérêts** de:
 - a. l'entreprise elle-même en tant qu'entité sociale,
 - b. les actionnaires (petits/grands; spéculateurs/investisseurs),
 - c. les autres investisseurs (banquiers ou autre),
 - d. les salariés (avec différents statuts),
 - e. les pouvoirs publics (différentes composantes)
 - f. les différents partenaires économiques (clients, fournisseurs).
 - Les intérêts n'existent pas !!... Il n'y a que des **groupes d'intérêts**
 - g. Conflits d'intérêts entre les groupes et à l'intérieur des groupes

- h. Qui « parle » au nom du groupe??
- i. Il y a un groupe souvent manquant:....les absents...les générations futures
 - Équilibre des intérêt = Centre de gravité de la gouvernance (Crise capitalisme serait due au fait qu'on ait privilégié les intérêts des actionnaires spéculateurs) .

Finalités :

- Produire la *confiance (entre les groupes et à l'intérieur des groupes)* , il est :
 - nécessaire à l'*investissement (l'investissement et le « climat de l'investissement » ne sont pas que financiers)*
 - garantissant la *pérennité (performance à long terme): la bonne gouvernance n'est pas forcément synonyme de performance à court terme* .

1.4. L'Entreprise et les Exigences Nationales et Internationales

- 1:Les entreprises tunisiennes subissent les exigences de la tendance internationale vers la prise en charge de la gestion de l'intégrité et de la prévention de la corruption dans les systèmes de mangement---**Clean Business**
- PACI(Partenariat contre la corruption:200 grandes multinationales se sont engagées pour le "**clean Business**")
- Mesures strictes par les bailleurs de fonds: **la radiation croisée**
- Devoir de Diligence :**Entreprise dans la chaine de valeurs**
- Exigences par rapport au contexte Socio-politique : Attentes de l'opinion Publique
- Exigences d'Ordre Réglementaire
- Les Cellules de Bonne Gouvernance et de Prévention de la Corruption .

Agir de manière proactive et non réactive

- **Avantages et Opportunités, au-delà de la contrainte**
- Anticiper la demande et se mettre en phase avec contexte et la tendance
- **Avantage pour le pays:** Les entreprises publiques des locomotives pour la diffusion de la culture de l'intégrité: enquêtes de probité, chartes d'intégrité, radiation et balcklisiting, clauses anti-corruption, etc
- **Positionnement** par rapport aux autres secteurs: politique
- Visibilité et prestige
- Confiance de l'opinion publique et de la clientèle
- **Etre à l'abri des tentatives** de dénigrement et des campagnes médiatiques tendancieuses: Instrumentalisation de la corruption

- **Eviter les risques de perte de réputation** que ce soit pour l'entreprise ou pour les responsables par le fait d'implication inconsciente ou consciente dans des activités délictueuses
- **Une culture d'intégrité** en entreprise

1.5. Nouveau Contexte National :

1.5.1. Au niveau réglementaire

- loi-cadre sur la lutte contre la corruption
*la lutte contre la corruption doit être intégrée comme axe principal dans les programmes de développement des ressources humaines dans les secteurs public et privé.

-Articles 6 et 9 stipulent que les structures publiques et les entreprises privées sont appelées à adopter des directives pour interdire la corruption et favoriser la transparence.

- Cellules de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption
- La circulaire du 27 Mars 2012 du Premier Ministre relative à la création des cellules de gouvernance et de lutte contre la corruption
- La circulaire du 27 Septembre 2012 expliquant les rôles et missions assignés à ces cellules et leurs pouvoirs:
 - Elles sont nanties de pouvoirs étendus, d'investigation, de contrôle, d'audit, de dénonciation, de reporting et de liaison (avec le Gouvernement), d'étude et développement,
 - Elles exercent leurs missions sous la tutelle du Ministre de la Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption الإشراف الوظيفي
 - Intégration de ces cellules dans l'organigramme et de fournir les amendements nécessaires des textes et des réglementations pour consacrer cette orientation.

1.5.2. Commentaires:

Ces cellules sont une bonne initiative, mais la démarche suscite beaucoup de commentaires:
Pourquoi avoir créé ces cellules par une circulaire?

1- Place par rapport à la nomenclature et les meilleures pratiques .(Comité éthique , Département de conformité, chargé des programmes de Gestion Anti-corruption ABMN)Besoin d'alignement aux meilleures pratiques

2- L'intégration des systèmes de prévention de la corruption requiert la volonté et l'engagement du Top Management qui en est responsable: *the tone from the top*, *the tone from the middle*, etc :d'après la circulaire il n'y a aucun lien entre les responsables de ces cellules et le management de l'entreprise.

- Des Avancées, mais aussi **un sentiment d’appréhension et de résistance**
 - Par rapport au changement:
 - **Appréhensions** qui sont liées à la thématique: Sujet encore tabou
 - **Reconnaissance implicite, un aveu** de l’existence d’un déficit d’intégrité et de transparence : Similarités avec les démarches qualités
 - Appréhensions liées au contexte actuel :méfiance, instrumentalisation
- L’entreprise doit anticiper et avoir sa propre stratégie et ne pas attendre des directives ou des règles à suivre : **Approche Holistique**
- **Défis de l’entreprise tunisienne** pour la prochaine décennie: Transparence et Intégrité

1.6. La bonne gouvernance à la steg?

- La STEG en tant qu’entreprise publique, a été parmi les premières entreprises en tunisie à mettre en place, outre les outils de bonne gouvernance déjà existants (contrôle interne, audit interne etc.) de nouveaux outils dont principalement:
- La création d’une Cellule de Bonne Gouvernance
- Le processus de Risk Management: établissement des cartographies des risque par Direction
- L’adoption du projet ISO/MENA concernant la mise en place de la nouvelle norme de Responsabilité sociétale d’Entreprise(RSE)
- L’élaboration et la mise en place d’un code éthique auquel l’ensemble du personnel doit adhérer.

➤ **Circulaire n°16 du 27 mars 2012 portant création des cellules de bonne gouvernance aux seins des Entreprises Publique .**

- ☞ Consécration de la Transparence de Bonne Gouvernance et de lutte contre la Corruption.
- ☞ La CBG est l’unique interlocuteur de la Présidence du Gouvernement en Matière de BG et de lutte contre la Corruption.

➤ **Circulaire n° 55 du 27 septembre 2012 Portant les prérogatives des cellules de bonne gouvernance.**

Les principales missions de la CBG se résument dans les catégories suivantes:

- La relation avec le Ministère de la Gouvernance et la lutte Contre la Corruption
- Le déploiement de le bonne gouvernance
- La lutte contre la corruption
- L’accès à l’information

➤ **Lettre d'instructions n° 12-21 du 17 avril 2012 portant création de la CBG .**

- La CBG est l'interlocuteur unique du Ministère de la BG
- Définition de la relation entre CBG et le MBG
- Structure actuelle de la CBG: un Directeur, un Chef de Département et deux Chefs Divisions.

La CBG n'a pas fonctionné comme il se doit:

- *Prérogatives de la CBG très limitées*
- *Absence de moyens humains et matériel.*

- **Circulaire n°16 du 27 mars 2012 portant création des cellules de bonne gouvernance aux seins des Entreprises Publique .**

- ☞ Consécration de la Transparence de Bonne Gouvernance et de lutte contre la Corruption.
- ☞ La CBG est l'unique interlocuteur de la Présidence du Gouvernement en Matière de BG et de lutte contre la Corruption.

Les prérogatives de la Cellule de Bonne Gouvernance

- Circulaire n°16 du 27 mars 2012 portant création des cellules de bonne gouvernance aux seins des Entreprises Publique .
 - ☞ Consécration de la Transparence de Bonne Gouvernance et de lutte contre la Corruption.
- Circulaire n° 55 du 27 septembre 2012 Portant les prérogatives des cellules de bonne gouvernance.
 - ☞ Renforcer l'efficacité du rôle des responsables chargés des Cellule de Bonne Gouvernance.

Pour conclure...

La bonne gouvernance reposant sur:

- la participation,
- la recherche du consensus,
- la responsabilité,
- la transparence,
- la réactivité,
- l'efficacité,
- L'équité
- le respect de l'État de droit

est donc indispensable pour la modernisation et l'optimisation de l'Entreprise en tant que développement durable.

- La Cellule de Bonne Gouvernance a été créée au sein de la STEG par la lettre d'instructions n° 12-21 du 17 avril 2012, et ce en application de la circulaire sus indiquée du 27 mars 2012. Elle est composée d'une Direction, d'un Département et de deux Divisions.

Ce qu'il faut retenir de la Gouvernance

- La Gouvernance est une nécessité nationale visant à rechercher l'efficacité.
- La Gouvernance est une politique d'aide au développement.
- La Gouvernance en tant que feuille de route pour la recherche du développement, tout le monde doit donc se sentir concerné.
- La Gouvernance est aussi et surtout une question de volonté politique. Raison pour laquelle même si tous les agents en sont concernés, l'exemple doit venir de ceux qui dirigent : les chefs.

Organigramme de la cellule de bonne gouvernance

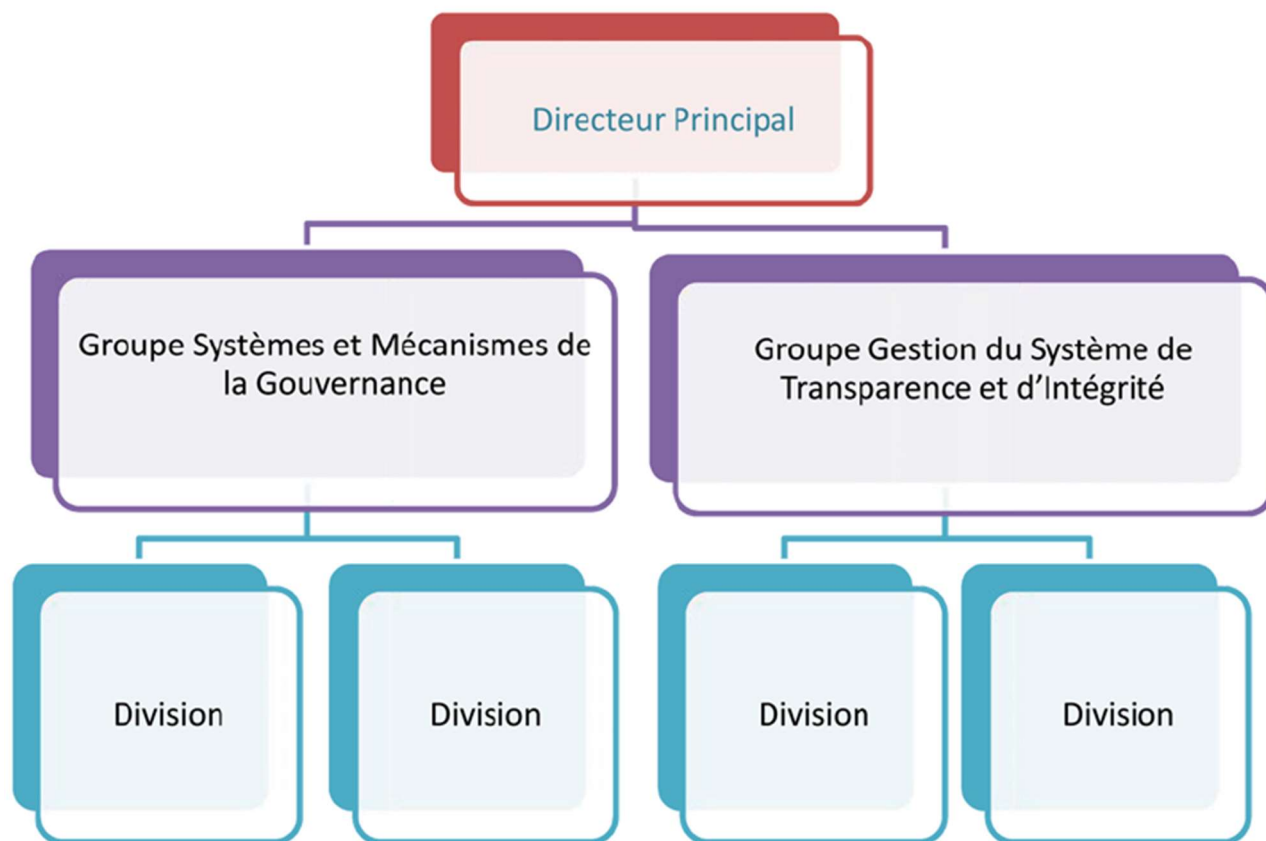
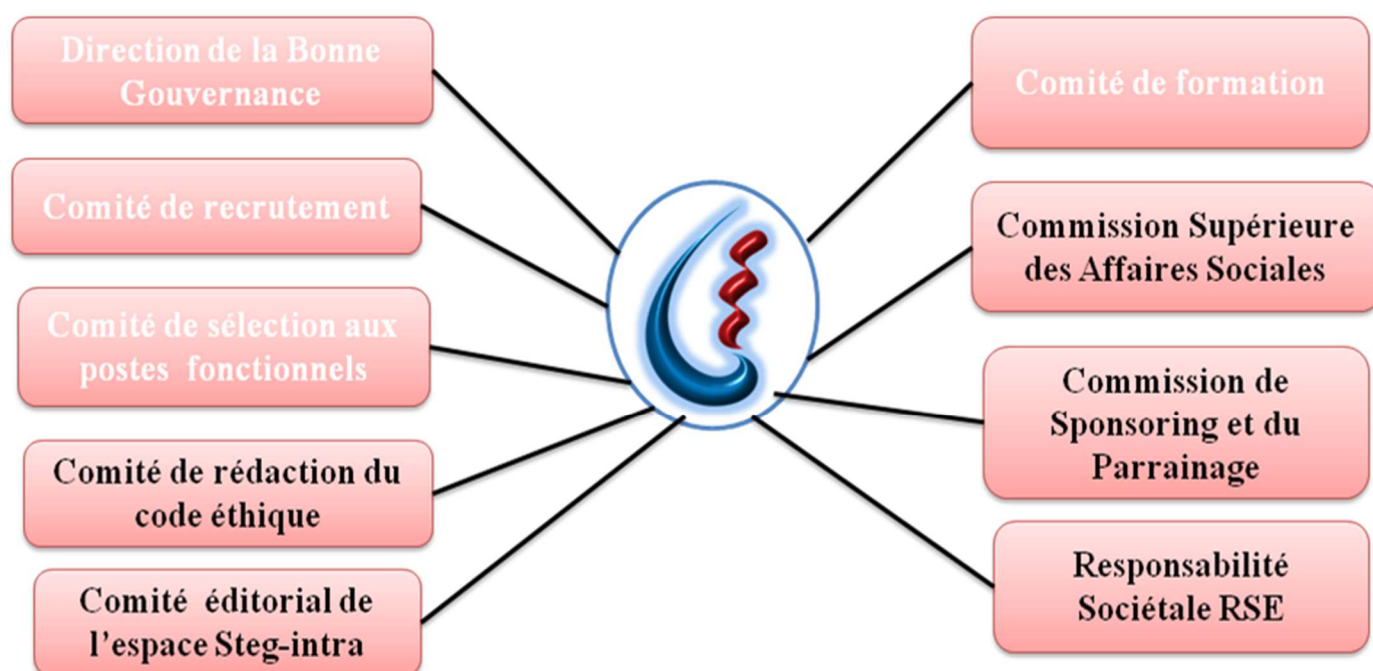


Figure 3

Les Nouvelles Instances de gouvernance



Chapitre 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Rapport-Gratuit.com

1.1. Introduction

Une des grandes difficultés du management est de faire agir les collaborateurs selon les valeurs de l'entreprise, alors que la culture d'entreprise est basée sur la **valeur des collaborateurs...**

1.2. Culture d'Entreprise : les dimensions des valeurs

•**La dimension d'éthique:** « L'ÉTHIQUE est une réflexion argumentée en vue de bien agir »

- ✓ **Les valeurs morales,** « Ensemble de valeurs et de principes qui permettent de différencier le bien du mal, le juste de l'injuste, l'acceptable de l'inacceptable, et auxquels il faudrait se conformer »,
- ✓ **Les valeurs sociales,** « L'entreprise est socialement responsable envers ses seuls salariés »
- ✓ **Les valeurs sociétales** « Elle est sociétale-ment responsable envers les autres parties prenantes, soient, les clients, les ONG, les fournisseurs, la communauté, etc »

•**La dimension identitaire:**

- Les valeurs conquérantes,
- les valeurs d'épanouissement,

•**La dimension de respect des normes:**

- Les valeurs de compétences,
- Les valeurs relationnelles⁴.

Notre Entreprise est confrontée en permanence à de nombreuses **incertitudes** provenant de notre environnement et de nos métiers, de notre structure et de nos processus opérationnels, de notre système d'information et des informations que vous utilisez pour prendre des décisions.

Nous connaissons et nous maîtrisons déjà certains de ces risques.

Mais :

- Disposons-nous vraiment d'une **vision globale** des principaux risques qui pèsent sur notre organisation et qui peuvent entraver l'atteinte de nos objectifs ?
- Pourriez-nous les hiérarchiser et déterminer ceux qui nécessitent d'engager rapidement des actions préventives et de sécurisation ?
- Les principaux managers de l'Entreprise partagent-ils cette vision avec la Direction Générale ?

⁴ Cours de Stratégie d'Entreprise UVT

- Sont-ils **responsabilisés**, au quotidien, et disposent-ils d'un plan d'actions pour réduire le degré d'exposition aux risques qui nous menacent ?
- Le dispositif de contrôle interne en place, les programmes d'assurances et la politique de gestion des risques sont-ils mis en cohérence et efficaces ?

Une cartographie des risques nous permettra de formaliser et de **hiérarchiser les risques majeurs** de notre Entreprise, contribuera à instaurer avec nos managers un **langage commun** sur les risques et facilitera l'élaboration d'un plan permettant d'engager des actions immédiates.

Elle favorisera l'émergence d'une culture partagée du risque, source d'une meilleure performance et d'une plus grande prévention des défaillances.

1.3. Méthodologie

- Identifier et analyser nos risques

La première étape du projet consiste :

- A définir la notion de risque retenue pour le projet et à fixer le périmètre de la cartographie, en fonction des objectifs du projet
- A prendre en compte les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance afin d'assurer la cohérence de la démarche avec les objectifs de l'Entreprise
- A recenser les risques avec un groupe de managers et d'opérationnels sélectionnés, en se basant sur les informations internes disponibles (rapports et indicateurs d'incidents, de défaillances, questionnaires et interviews...) et externes, grâce à notre modèle standard de risques
- A consolider et à ordonnancer une première liste de risques qui constituent la base des travaux ultérieurs d'analyse et de hiérarchisation
- A identifier les principales causes de ces risques, leurs interrelations et les actions de contrôle qui en découleront.

- Hiérarchiser nos risques

La hiérarchisation des risques identifiés (cartographie en terme de gravité/niveau de maîtrise) est effectuée avec les managers et opérationnels sélectionnés. Elle peut être effectuée grâce à un atelier de travail.

- Définir un plan d'actions pour les maîtriser

A l'issue de l'atelier, un plan d'actions et des mesures immédiates de traitement de certains risques identifiés sont déterminés et formalisés.

Un processus de validation et de suivi des actions est défini et mis en œuvre.

EXIGENCE :

Les bénéfices d'une cartographie des risques

- ✓ Réduire les impacts financiers et non financiers liés aux risques

En déterminant des actions adéquates pour les risques menaçants les objectifs ou les actifs de notre organisation à court ou moyen terme, nous améliorons rapidement notre capacité à les anticiper et à les gérer. Nous réduisons ainsi nos risques de défaillances et les coûts financiers qui en découlent tout en améliorant le dispositif de contrôle interne, source de protection de valeur pour notre organisation.

✓ **Renforcer la culture du risque de notre organisation**

L'analyse historique des incidents majeurs au sein des organisations montre que la défaillance humaine est l'une des causes majeures de risques. En réalisant une cartographie des risques en mode projet et en impliquant des managers et des opérationnels dans la démarche, nous favorisons l'émergence d'une culture partagée des risques et la création d'un langage commun.

La sensibilisation et la responsabilisation des opérationnels à la maîtrise de leurs risques demeure l'une des mesures les plus efficaces de prévention des risques.

✓ **Disposer d'un outil indispensable pour les différents acteurs de l'organisation**

La cartographie des risques est un outil indispensable pour les garants de la bonne maîtrise des risques de l'organisation :

- La Direction Générale pour formaliser sa vision des risques et pour contribuer à renforcer le dispositif de corporate governance
- Le Risk Manager pour renforcer le dispositif de prévention des risques de son périmètre
- L'Audit Interne pour construire et/ou aligner le plan d'audit avec les risques majeurs
- La Direction Financière pour structurer et sécuriser la communication de l'entreprise vis-à-vis des marchés financiers en termes de gestion des risques
- Le Responsable du Contrôle Interne en lui fournissant un outil et des actions permettant de renforcer le dispositif de contrôle interne

✓ **Améliorer le dispositif de gestion globale des risques – réconcilier performance et maîtrise**

La cartographie est une phase clé du processus de gestion des risques. Elle permet de dresser un inventaire formalisé de ceux-ci.

Elle favorise une mise en cohérence des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne de l'entreprise. Elle constitue un tableau de bord pour la Direction Générale et servira à définir des indicateurs pertinents de suivi permanent du niveau de risque.

La raison d'être d'une entreprise est de créer de la valeur pour pérenniser son activité. La prise de risque est inhérente à ce processus. Il n'existe pas de croissance ni de création de valeur dans une entreprise sans prise de risque.

Cependant, s'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Celle-ci doit donc anticiper les risques au lieu de les subir afin de préserver sa valeur, ses actifs et sa réputation.

Il devient indispensable, voire impératif, pour les différentes personnes chargées de conduire et piloter des activités (dirigeants, responsables métiers, chefs de projet, membres des équipes- projet...), de mieux comprendre les risques potentiels associés à leur activité, de s'interroger sur la manière de les anticiper, de les analyser et de mieux les maîtriser.

En effet, il n'est plus possible, ni concevable, aujourd'hui, d'accepter, avec un certain fatalisme, que la non prise en compte des risques dans la gestion d'une activité, puisse compromettre sa réussite, mais également, la pérennité de l'entreprise.

Il apparaît aujourd'hui que le succès d'une activité, d'un processus, ou d'un projet est fortement conditionné par la façon dont ses responsables savent reconnaître les risques potentiels qui le menacent, les étudier et les surmonter.

Une stratégie d'anticipation, de prévision et de management des risques, peut être source de création de valeur.

En effet, initier une telle démarche vise non seulement à maîtriser les principales menaces pesant sur l'activité mais également à identifier des opportunités.

Identification des Risques : exemple

DDI

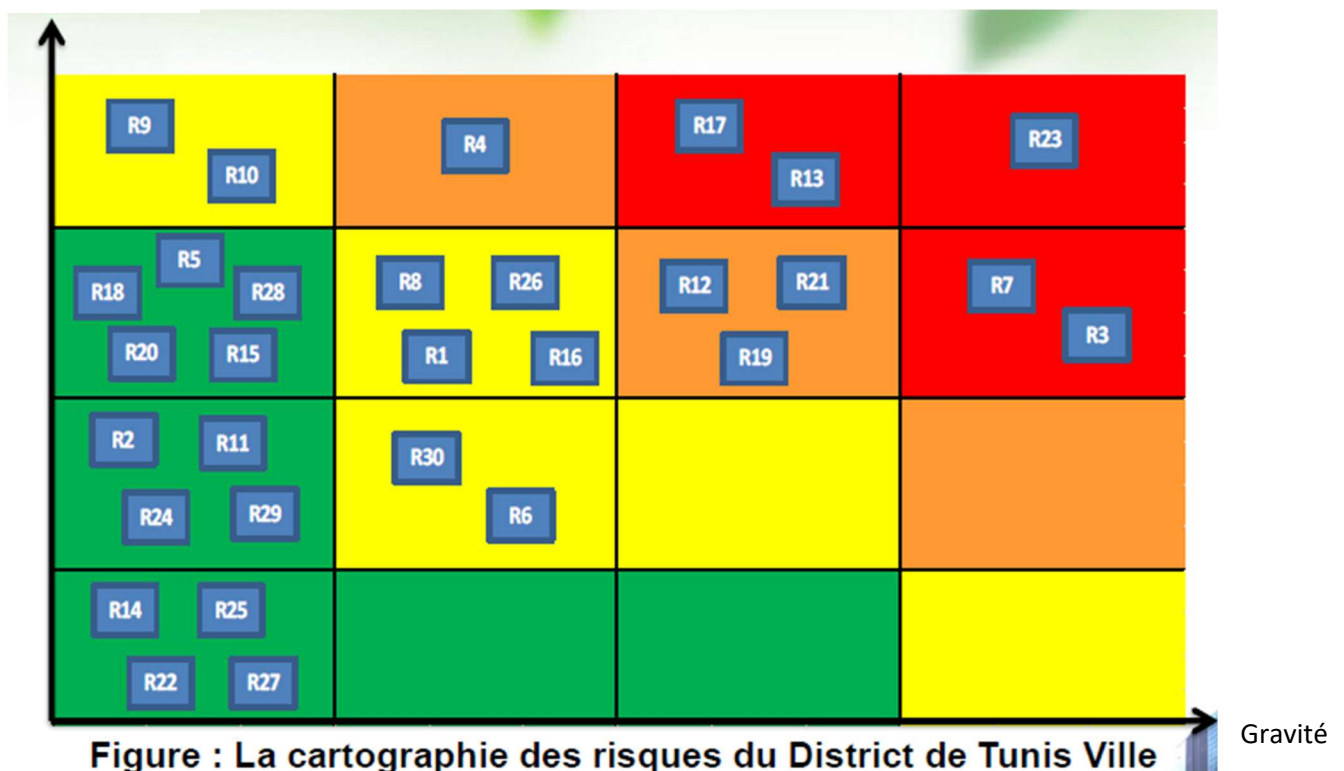
Tâche	Objectif de la tâche	Facteur de Risque	Risque
Contrôle du respect des procédures et de la réglementation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer du respect des réglementations en vigueur. ➤ S'assurer de l'application et de la conformité des règles de gestion en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance de la réglementation • Absence de procédures de contrôle • Manque de moyens de communication et de coordination entre les différentes unités de la DDI (DODR-DT- DMMD-DLOG, DptG) • Manque de documentation actualisée (manuels de procédures et guide technique) • Manque d'adaptation des textes réglementaires aux changements et aux évolutions technologiques 	<p>* Infractions à la réglementation et aux règles de gestion en vigueur.</p> <p>* Détérioration de l'image de marque</p>
Mise en Place d'un système d'information	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer et uniformiser les procédures de gestion ➤ Uniformiser les supports d'information. ➤ Traiter les anomalies informatiques dans les délais. ➤ Assurer l'alignement du SI et des investissements sur les choix stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité et incohérence dans le SI (ex Alpha- GRC- BTJ- SIGA) • Retard dans le délai de traitement de certaines transactions. • Indisponibilité de l'information en temps réel • Insuffisance de la maintenance du SI (nouveaux besoins, modification des procédures) 	<p>*Système d'information ambigu et non performant.</p> <p>*Perte de crédibilité envers le client</p> <p>*Système d'information inadapté.</p>

	(Télé- relève, Prépaiement, Cogénération, Photo-V)		
Traitement des réclamations (clients internes/ externes)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer du respect des délais de réponse aux clients ➤ Assurer le suivi de traitement des réclamations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans le circuit de traitement des réclamations. • Interférence • Mauvais dispatching du courrier • Non disponibilité des éléments de réponse 	<ul style="list-style-type: none"> • Non respect des engagements pris avec les clients. • Non respect des objectifs fixés. • Dégradation de l'image de marque

La Représentation Graphique des risques du District de Tunis Ville

À titre indicatif

Fréquence



- Les Risques Critiques qui sont classés dans la Zone Rouge sont moins nombreux que les risques mineurs classés dans la Zone Verte.
- Cinq Risques sont **Critiques** :
- Il s'agit du R23 (**vieillissement des réseaux**), du R17 (**Relève- facturation et recouvrement non réalisés dans les délais**) , du R13 (**Augmentation des impayés**) ainsi que R7 (**Non-conformité à la réglementation**) et R3 (**Agression des réseaux**).
- Risque « **vieillissement des réseaux** », représenté par une fréquence très élevée et une gravité très importante, est le risque le plus critique dont le District de Tunis Ville doit le corriger ou le réduire au maximum avant d'avoir des conséquences très graves
- R12, R21, R19 et R4 : Risques **Elevés** classés dans la zone Orangée
- R4 « **Retard d'exécution des travaux** » se caractérise par une fréquence très élevée avec des conséquences peu graves.
- Il doit être suivi pour éviter la répétition fréquente de ce risque car lorsqu'on parle du retard d'exécution des travaux, c'est souvent l'insatisfaction des clients et au-delà la perte d'image de marque de la société.
- Risques R30, R26, R16, R10, R9, R8, R6, R1 viennent en troisième position, ils sont répartis dans **la zone des risques modérés**.
- Perte de l'intégrité mentale et physique des agents d'accueil c'est souvent une défaillance au niveau de communication avec le client
- Les autres risques suivent de près, ils sont classés dans la zone de criticité mineure (Zone Verte)
- Quand on parle de manque de compréhension des factures par le client ce qui reflète l'absence de transparence dans la communication avec le client et une défaillance au niveau du système Marketing de la STEG, ce qui n'est pas une chose à négliger
- Risques R10 « Manque de compréhension des factures par le client » et R9 « Perte de l'intégrité mentale et physique des agents d'accueil » ont une fréquence très élevée avec peu de conséquence grave en général.

Le management des risques, adossé au contrôle interne, constitue un dispositif d'alerte optimisé, en termes d'efficacité et de coût de mise en œuvre, mais aussi un support pour le pilotage stratégique de l'entreprise.

Ces dispositifs de management des risques et de contrôle interne ne peuvent être valables que s'ils sont accompagnés d'une culture d'éthique matérialisée par un code d'éthique, et ce, pour la raison simple que le système de pilotage rencontre certainement des difficultés pour traiter les aspects inhérents au comportement humain et pour se protéger de manière infaillible contre les malveillances qui conduisent vers les abus.

Chapitre 3 : LE CODE ETHIQUE

1.1. Introduction

L'élaboration du Code Ethique s'inscrit dans la politique de notre Entreprise visant à asseoir une bonne gouvernance et à promouvoir une culture préservant les valeurs de probité et d'honnêteté, et faire ainsi front à la fraude , au népotisme , au favoritisme et autres.

Parallèlement à une réglementation bien établie et rigoureuse , d'une organisation qui favorise la transparence et facilite le contrôle des directives , des comités et des différentes chartes qui régissent nos activités , le Code Ethique constituera un des jalons que la STEG compte poser pour consacrer le principe des bonnes pratiques notamment au niveau de ses relations avec les clients et les fournisseurs et en matière de gestion des conflits d'intérêts.

Grâce à ce Code d'Ethique qui mettra en avant les valeurs communes et les principes de comportement intègre , la STEG cherche à mieux sensibiliser son personnel sur les questions de déontologie , de transparence et de moralisation de toute pratique d'entreprise .

L'objectif est de rassembler encore plus les managers et leurs collaborateurs autour de valeurs communes de probité et d'incorruptibilité.

Le Code Ethique dont la STEG œuvre pour se doter n'est pas une prescription formelle et ne se substituera nullement aux textes, conventions et règlements en vigueur au sein de la STEG mais constituera plutôt un instrument supplémentaire pour asseoir et consolider davantage nos processus et nos pratiques de bonne gouvernance à tous les niveaux de l'entreprise.

- **Pourquoi les thématiques d'éthique, de l'Intégrité , de la Transparence sont – elles aujourd'hui d'une grande actualité?**
- **Effet de mode ou Exigences réelles?** La Réponse à cette question :
 - Tendance Internationale
 - Exigences par rapport au contexte socio-politique national
 - Exigences par rapport au contexte Socio-politique : Attentes de l'opinion Publique
- **Le rapport entreprise-société; individu-société ; employé-entreprise va changer**

1.2. Nouveau Contexte National

Orientations et nouvelles politiques du gouvernement

- Réglementation et d'imposition par la loi la transparence et la prévention de la corruption
- Stratégie Nationale de bonne gouvernance et Anti-corruption
- Programme National d'Intégrité
- Prévention de la corruption dans les marchés publics: révision de la réglementation pour plus de transparence
- Loi sur l'enrichissement illicite

- Loi sur la protection des dénonciateurs

Système de valeurs, transparence et investissements socialement responsables caractérisent les entreprises les plus performantes et dictent les comportements éthiques des différents acteurs.

En effet, satisfaire aux exigences des actionnaires, des clients, des salariés et de l'environnement correspond à une stratégie de l'entreprise qui se soucie de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de sa performance globale qui repose sur les trois piliers : économique, social et environnemental et ce, en développant une culture organisationnelle orientée vers des valeurs de loyauté, confidentialité et Éthique.

Le respect des bonnes pratiques bénéficiera à tous les acteurs tant sur le plan interne qu'externe à l'entreprise. Elle garantira dans le même temps la réputation et la confiance des parties prenantes.

1. L'honnêteté et le civisme

Principe général : agir avec transparence dans ses rapports avec l'ensemble des parties prenantes et remplir ses obligations économiques, légales et sociétales.

- Sauvegarder les actifs et les ressources de l'entreprise (y compris ceux liés à la propriété intellectuelle, matériels et supports informatiques, logiciels, biens immobiliers, équipements, machines et outillages, composants, matières premières et liquidités).
- Respecter ses engagements financiers vis-à-vis des différentes parties prenantes.
- Donner des informations exactes, claires et suffisantes au sujet de la composition, de la sécurité d'utilisation, de l'entretien, du stockage et de l'élimination éventuelle des biens ou des services.
- Favoriser la participation des collaborateurs à des programmes humanitaires et de soutien à la société civile.
- Participer à la préservation et la valorisation du patrimoine culturel,

2. La justice et l'équité

Principe général : établir un équilibre entre les différents intérêts des parties prenantes.

- Instaurer avec les parties prenantes des relations mutuellement bénéfiques et équitables.
- Œuvrer à ce que les prestations fournies garantissent l'équité et la fiabilité et que les prix tiennent compte des besoins et des attentes des clients.
- Proposer une offre de biens et de services à forte valeur ajoutée au pays (Technologie, recherche et innovation, développement des services de proximité...).

3. La loyauté et l'intégrité

Principe général : Agir avec droiture

- Éviter tout conflit d'intérêt lorsqu'un proche parent ou un salarié est susceptible de tirer personnellement profit de l'entreprise.
- Se protéger et lutter contre toute forme de corruption et d'extorsion:
- * en sensibilisant les salariés aux mesures prises pour lutter contre ces pratiques ;

- * en assurant une diffusion convenable de ces mesures et en organisant des formations afin de les faire respecter ;
- * en mettant en place des procédures coercitives.
- Adopter des pratiques transparentes de comptabilité générale et fiscale.
- Adopter des systèmes de contrôle de gestion et un audit interne adéquat

Interdire d'offrir, promettre, accorder ou solliciter directement ou indirectement des paiements illicites ou d'autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou toute autre contrepartie.

- Interdire d'offrir ou accepter de verser à des agents publics ou autres salariés, une fraction d'un paiement contractuel.

S'abstenir de recourir de manière illicite à des contrats secondaires, à des commandes ou à des contrats de conseil afin d'attribuer directement des paiements à des agents publics et des salariés de leurs partenaires ou indirectement à leurs proches et leurs associés.

- Veiller à ce que la rémunération de ses mandataires soit adéquate et uniquement liée à des services légitimes.
- S'abstenir de conclure ou exécuter des accords anti-concurrentiels
(Accords entre concurrents visant à imposer des prix, procéder à des soumissions concertées, établir des restrictions ou quotas à la production ou partager ou subdiviser des marchés par répartition de clients, fournisseurs, zones géographiques ou branches d'activité).

4. La responsabilité sociétale

Principe général : mesurer les conséquences de ses décisions.

- Maintenir la confidentialité de tout document et données ayant un caractère stratégique.
- S'engager à arrêter des choix et des orientations stratégiques en cohérence avec les besoins et les attentes du marché et des différentes parties prenantes.
- Respecter les règles de la profession.
- Développer des activités sur les marchés intérieurs et extérieurs d'une manière compatible avec les saines pratiques commerciales et se doter des moyens pour y arriver.
- Encourager dans la mesure du possible, les partenaires commerciaux, y compris les fournisseurs et les sous-traitants à appliquer les principes éthiques de conduite des affaires.
- S'engager dans le développement local et dans la promotion de l'emploi.

5. Le respect du droit, des personnes et de l'environnement

Principe général: se conformer aux lois, codes, règlements et principes éthiques.

- Respecter le droit de la vie privée des consommateurs et protéger les données à caractère personnel.

Veiller à ce que les biens et services fournis respectent toutes les normes acceptées ou prescrites en matière de santé et de sécurité des consommateurs (y compris les mises en garde relatives à la santé et l'étiquetage nécessaire concernant la sécurité du produit et les informations s'y rapportant.).

- Tenir compte des effets prévisibles sur l'environnement, la santé et la sécurité, des procédés, biens et services de l'entreprise et ce, sur l'ensemble de leur cycle de vie.
- Offrir aux salariés une formation appropriée pour les questions de santé, de sécurité et d'environnement (Notamment la manipulation de matières dangereuses et la prévention des accidents affectant l'environnement, ainsi que pour des aspects plus généraux de la gestion

environnementale, tels que les procédures d'évaluation d'impact sur l'environnement, les relations publiques et les technologies environnementales).

- Prévoir, mettre en place et appliquer un système de gestion environnementale adapté par :

* la collecte et l'évaluation à temps d'informations relatives aux effets potentiels des activités de l'entreprise.

* le suivi et le contrôle réguliers des progrès réalisés dans la poursuite de ces objectifs.

- Établir des plans d'urgence afin de prévenir, d'atténuer et de maîtriser les dommages graves à l'environnement, la santé et la sécurité pouvant résulter des activités de l'entreprise et d'alerter les autorités compétentes.

Mettre au point des produits et des services économes en énergie et en ressources naturelles, et qui peuvent être réutilisés, recyclés ou éliminés en toute sécurité.

- Sensibiliser les clients aux conséquences environnementales de l'utilisation des produits et services de l'entreprise.

- Développer la recherche pour améliorer à long terme les performances environnementales de l'entreprise.

6. L'ouverture et la transparence

Principe général : communiqué clairement et régulièrement avec toutes les parties prenantes.

- Prévoir des procédures transparentes, efficaces, justes et des délais raisonnables de règlement des réclamations et litiges des consommateurs.

- Coopérer avec les autorités publiques en matière de prévention et d'élimination des risques sérieux pour la santé et la sécurité publiques résultant de la consommation ou de l'utilisation des produits commercialisés.

- Améliorer la communication institutionnelle sur les activités de lutte contre la corruption afin de promouvoir la prise de conscience et la coopération.

- Coopérer avec les pouvoirs publics pour la mise au point et l'application des politiques et réglementations.

- Fournir aux autorités du pays les informations demandées dans la limite du droit en vigueur.

- Favoriser le recours à des procédures de règlement amiable et de médiation dans la résolution des litiges avec les clients, consommateurs et les différents partenaires.

Les valeurs, qui seront consignées dans ce Code consacreront :

- Le principe de non-discrimination à l'égard de tous les employés et aux candidats à un emploi.
- La promotion d'actions sociales, caritatives, de solidarité nationale en conformité avec sa conviction citoyenne.
- Le principe de non divulgation des informations ou des données confidentielles sur la société.
- Les principes de moralité pour les relations avec les fournisseurs, les prestataires, les partenaires et les clients.
- La création d'un environnement de travail sûr et sain où règnent la confiance mutuelle et le respect.
- La préservation des biens matériels et immatériels de la société de dégradation, du gaspillage et de la destruction.
- L'interdiction des actions et des relations qui pourraient créer des conflits d'intérêts.
- La préservation de la santé du personnel, la sécurité des personnes et des biens et la sauvegarde de l'environnement.



- L'engagement dans des actions de sponsoring et mécénat dans le respect des dispositions en place ;
- L'écoute et l'ouverture sur l'extérieur à travers une démarche transparente et une communication efficace.
- Le renforcement du professionnalisme du personnel et l'encouragement du savoir-faire individuel, l'esprit novateur, la créativité et l'initiative.
- La diligence de signalement de toute tentative de fraude ou de corruption.
- Le dévouement à la mission de service public qui s'impose à tous et à tout moment.

Toutefois, il est à signaler que la réussite de la mise en œuvre du Code Ethique reste tributaire de plusieurs facteurs dont notamment :

- L'engagement de l'entreprise en faveur d'un leadership éthique ;
- Une communication efficace ;
- Des programmes de formations et de sensibilisation appropriés ;
- Un dialogue franc avec les personnes touchées par le code ;
- La mise en place d'un comité d'Ethique qui veillera au renforcement des pratiques éthiques au sein de l'entreprise et au respect des dispositions de ce code.

Les étapes suivantes telles que prévues dans le cadre du programme d'actions de la Cellule de Bonne Gouvernance seront consacrées à l'organisation de sessions de communication, de sensibilisation et de formation à l'attention de tout le personnel et toutes les parties prenantes en vue de veiller à l'appropriation des dispositions de ce code par les agents et son acculturation au sein de notre société.

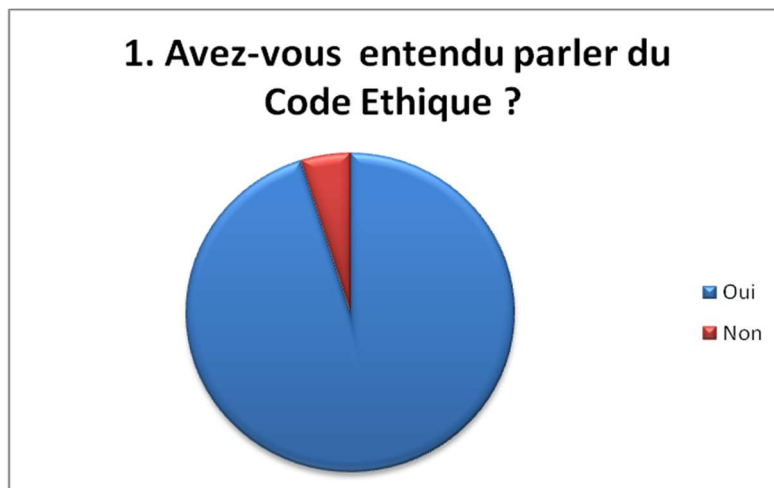
Se conformer aux pratiques éthiques est un signe révélateur de notre professionnalisme, notre crédibilité et notre attachement à la STEG.

Chapitre 4 : ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX

1.3. Introduction chapitre 4

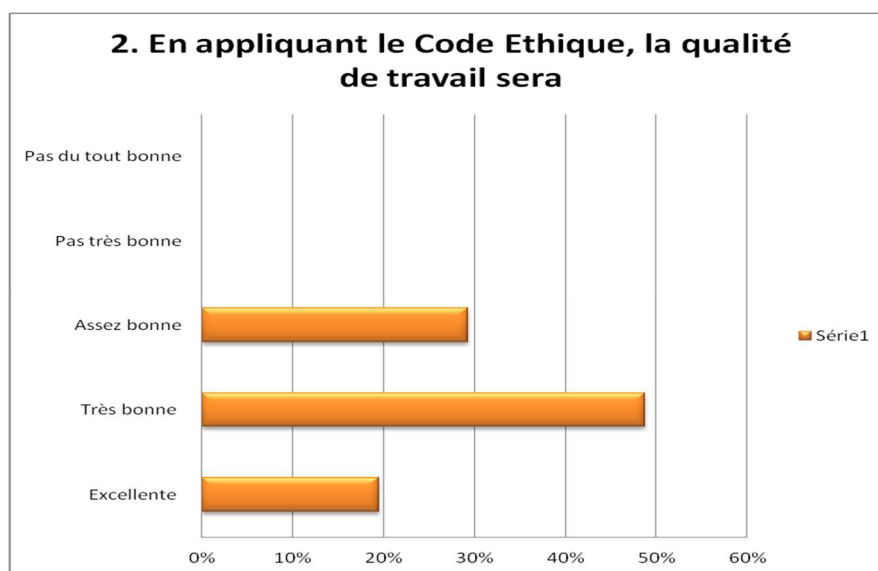
Pour analyser l'Etat des lieux de la BG à la STEG, le mode du questionnaire a été adopté .ce questionnaire comporte 20 questions guidées, et a concerné un échantillon de 41 agent choisis d'une manière aléatoire selon les catégories de personnel de la société.

1.3.1. Prise de connaissance du Code Ethique



On remarque que la majorité (95%) des agents connaît le Code Ethique, un nombre minime qui l'ignore.

- L'impact de l'application du code sur la qualité de travail

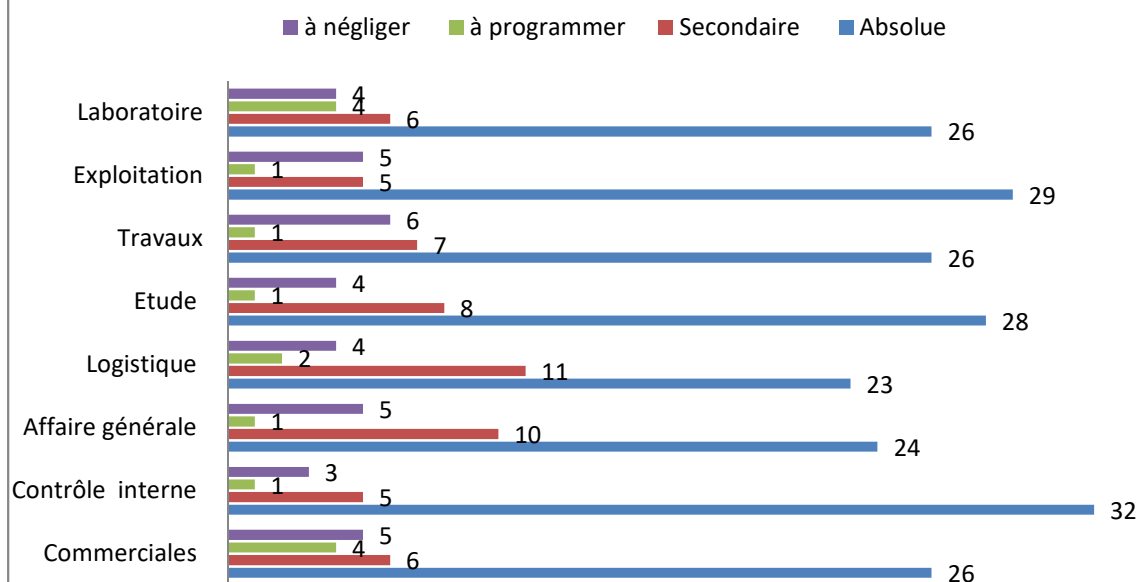


Selon les réponses des agents ; la qualité de travail sera très bonne : (50%) de la population, alors que 30% d'eux sont pour l'option assez bonne ; et 20% opte pour l'excellence de la qualité de travail.

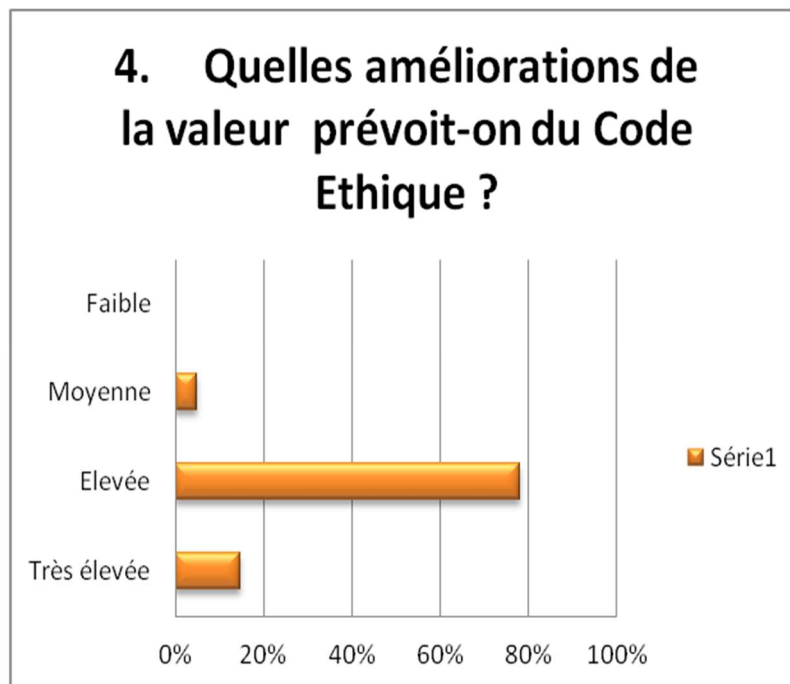
Sans oublier que personne n'a choisit l'option pas très bonne (0%), ce qu'on peut conclure que la totalité des agents recommande l'application du Code Ethique qui reflète directement sur la **qualité de travail**.

Unités	Absolue	Secondaire	à programmer	à négliger	TOTAL	total pondéré
Commerciales	26	6	3	5	41	23,25
Contrôle interne	32	4	1	3	41	26,25
Affaire générale	24	10	1	5	40	23,25
Logistique	23	11	2	4	41	23,25
Etude	27	8	1	4	40	24,5
Travaux	26	7	1	6	40	23,25
Exploitation	29	5	1	5	40	24,5
Laboratoire	26	6	4	4	40	23,5
TOTAL	213	57	14	36		

3. Quelles sont les phases prioritaires pour une mise en place du Code Ethique



D'après ce schéma, on remarque que l'entité « Contrôle Interne » qui représente plus que 30% de la population prime, en ayant la priorité absolue d'une mise en place du Code Ethique ; alors que ; les entités « Exploitation et Etude » qui viennent juste après (28%) ; ensuite, on trouve l'entité « Travaux, Laboratoire et Affaire Générale, Commerciales » avec (25%) ; enfin l'entité « Logistique » qui représente moins de 20%, qui a une priorité la plus faible pour la mise en place du Code Ethique .



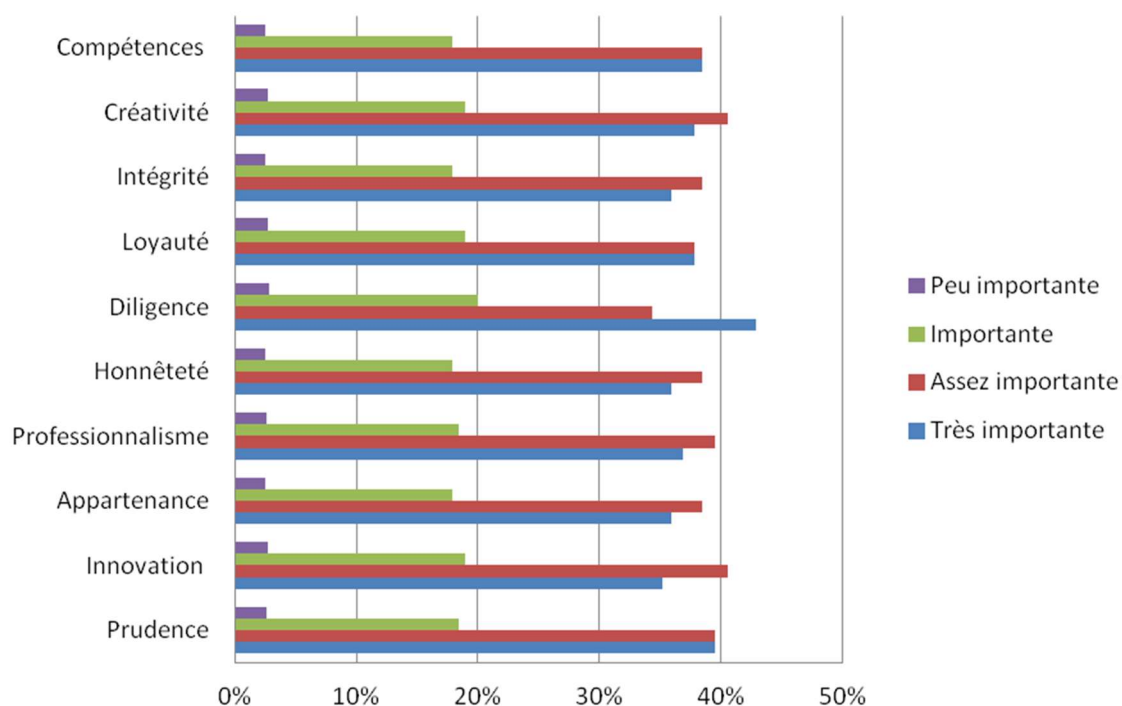
Selon le graphe, il y'a 80% des agents qui prévoit que la valeur sera élevée, plus 15% parmi eux qu'ils voient qu'elle sera très élevée suite l'adoption du Code Ethique, c'est une valeur morale qui s'attache au maximum des agents et sera visible dans leur comportement et habitudes, en plus, il y'a aussi 5% qui exprime la valeur comme moyenne donc une valeur morale positive.

1.4. Les valeurs du code éthique :

- ❖ La responsabilité est une valeur très importante pour la performance car elle reflète l'aptitude et le sens d'être responsable qu'on palpe chez l'agent au sein de son travail qui représente 61% , alors qu'elle est de 39% importante , ainsi les agents de la STEG donnent une grande ampleur à la valeur Responsabilité au niveau de leurs tâches .
- ❖ Comme la responsabilité, la transparence et discrétion sont aussi des valeurs ayant 59% pour l'option très importante et 36% pour importante, en plus on a des agents de l'ordre de 5% de la population qui ont opter pour l'option moyennement importante, donc ils accordent de l'importance à cette valeur pour optimiser leur performances aux sein de leur Entreprise .
- ❖ Le respect de l'autre a beaucoup d'impact dans le climat des agents, qui a un taux de 68% pour très important , 27% pour important , 3% pour moyennement important et 2% pour peu important , cela reflète que les agents veulent impliquer cette valeur en qu'on l'applique à fin de collaborer dans un environnement sain , où le respect qui règne encourageant d'être réactif et innovant visant la modernisation de leur entreprise .

- ❖ L'Esprit d'équipe est une valeur que les agents l'estime, ce qui montre qu'il y'a 58% optent pour très importante et 38% pour assez importante , c'est-à-dire 96% qui sont pour collaborer en équipe et avoir des idées qui se complètent pour l'atteinte d'une performance en appliquant leurs tâches , ce qui les incitent à innover pour le besoin de son entreprise en lui offrant plus de valeurs .
- ❖ La valeur Equité est très sensible entre les agents , ce qui reflète leurs choix entre très importante de(62%) , assez importante de (35%) , donc l'Equité a une influence énorme entre les agents et surtout hiérarchiquement, ce qui les poussent à chercher cette valeur même avant l'accomplissement de leur travail , en l'appliquant , on constate que chaque donne le plus pour avancer au sein de son unité .
- ❖ La citoyenneté est aussi une valeur que les agents sont fiers d'y être, ce qui nous montre que le taux correspondant à l'option très importante est de 62% et de 35% à l'option assez importante , ce qui signifie en tous :97% des agents qui recommandent la citoyenneté comme valeur qui est implicite au fond d'eux et y croient vivement .

13. Apprécier des valeurs selon une échelle de 1 à 4



Les valeurs du Code Ethique

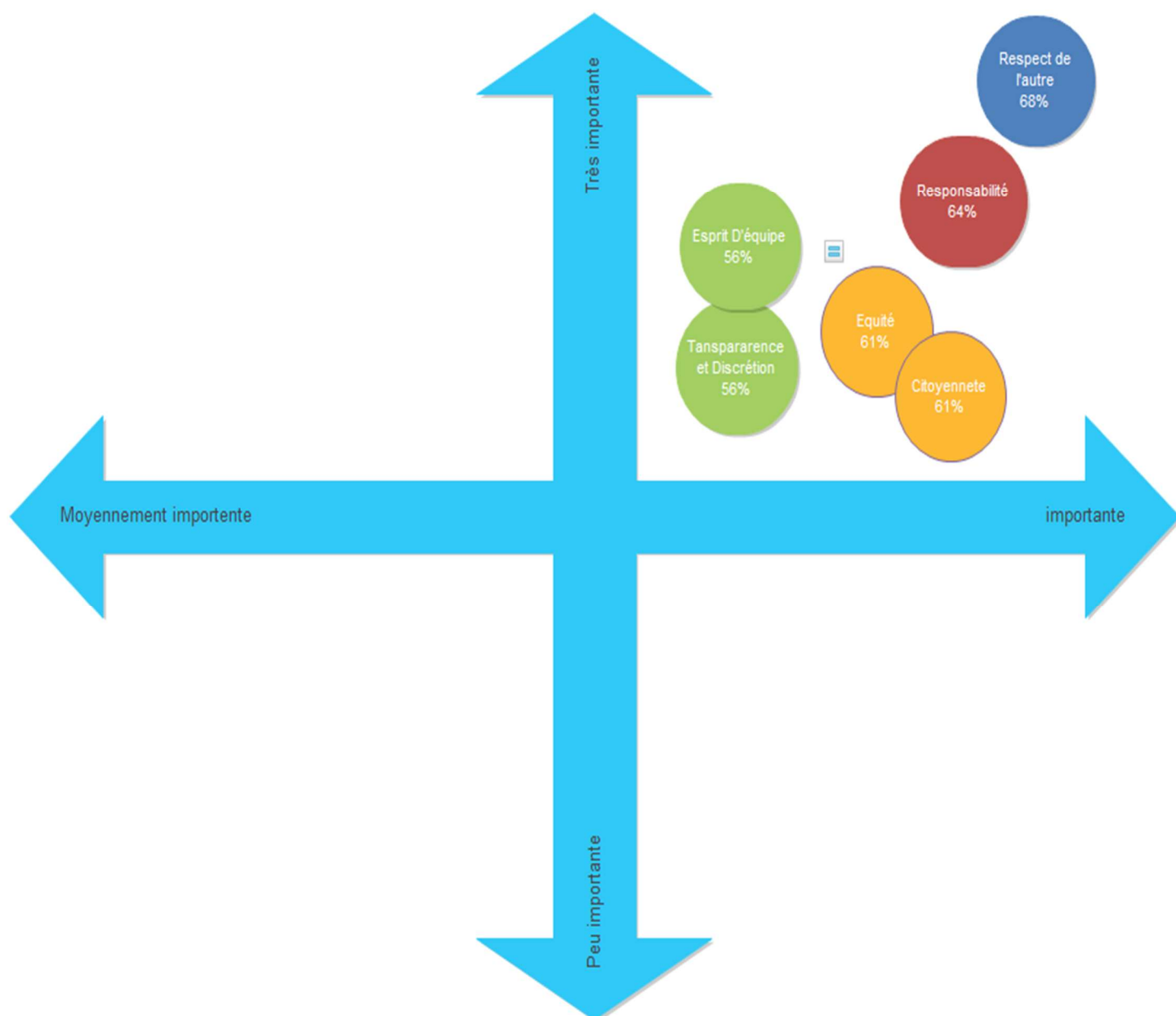
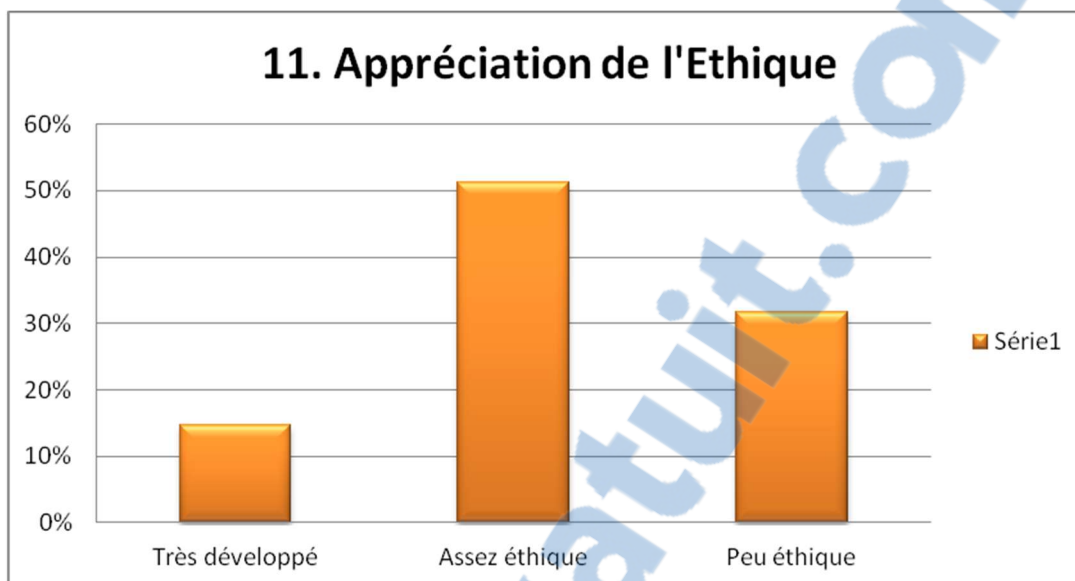


Schéma récapitulatif des valeurs ci-dessus, nous montre que d'après mon diagnostic via le questionnaire de la population des agents STEG, que les valeurs suivantes : le **Respect de l'autre** arrache le taux le plus élevé de l'importance (**68%**), la **Responsabilité** qui vient juste après d'un taux de (**64%**), ensuite on trouve la **Citoyenneté** et l'**Equité** qui occupent le même niveau d'importance ayant un taux de (**61%**) , enfin , vient la **Transparence , Discrétion** et **Esprit d'Equipe** avec un taux de (**56%**), donc , on peut conclure que toutes ces valeurs procurent de la haute importance des agents qui sont affamés de l'appliquer et de l'adopter au milieu de leur travail .

1.5. La sensibilisation pour le Code Ethique

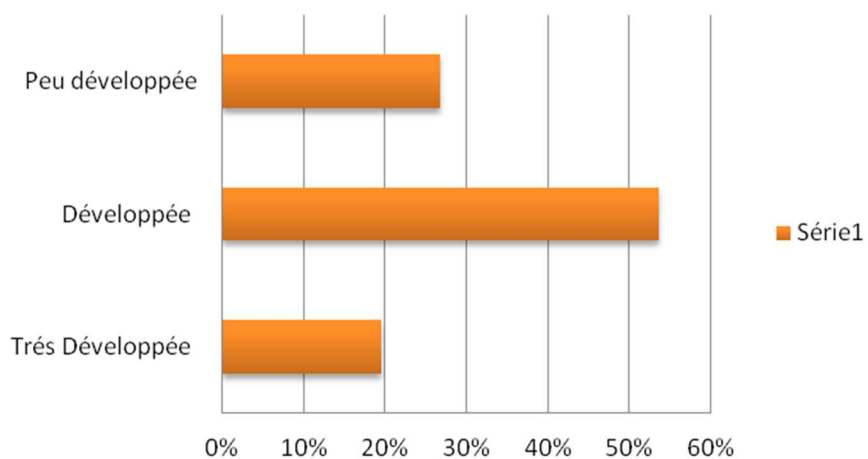


D'après ce schéma, on constate que le degrés d'Ethique au sein de l'unité où les agents travaillent est de (50%) assez éthique, alors que (20%) des agents jugent très développé, néanmoins (30%) des agents le juge peu éthique, cela reflète que ma population est bel et bien hétérogène, chacun exprime son opinion sur le degrés d'éthique au sein de son unité.

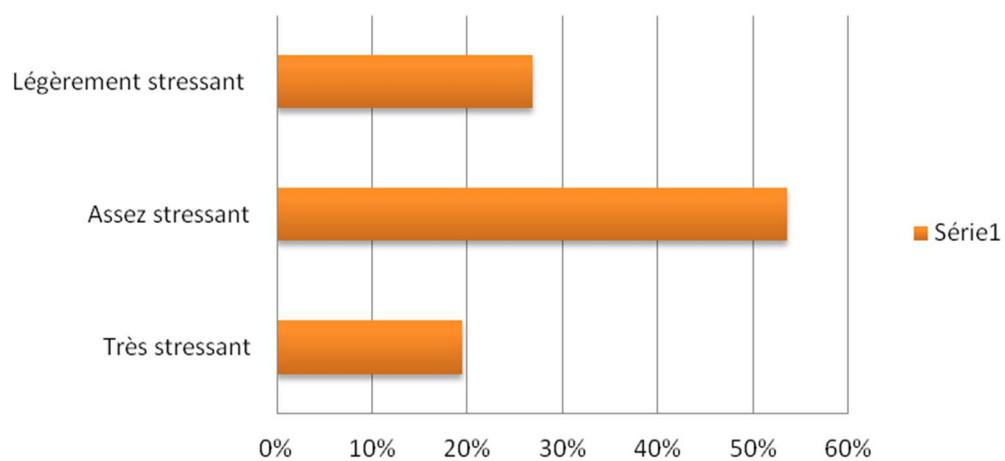


Les agents exercent leurs mission de manière assez éthique, cela reflète ce graphique en ayant plus que (60%), alors il y'a (15%) des agents qui pensent que leurs collègues font leurs travaux de façon très éthique, aussi il y'a (17%) qui pensent que leurs collègues sont peu éthique en travaillant, d'où la nécessité de communiquer et de les sensibiliser plus sur l'adoption du Code Ethique en pratique.

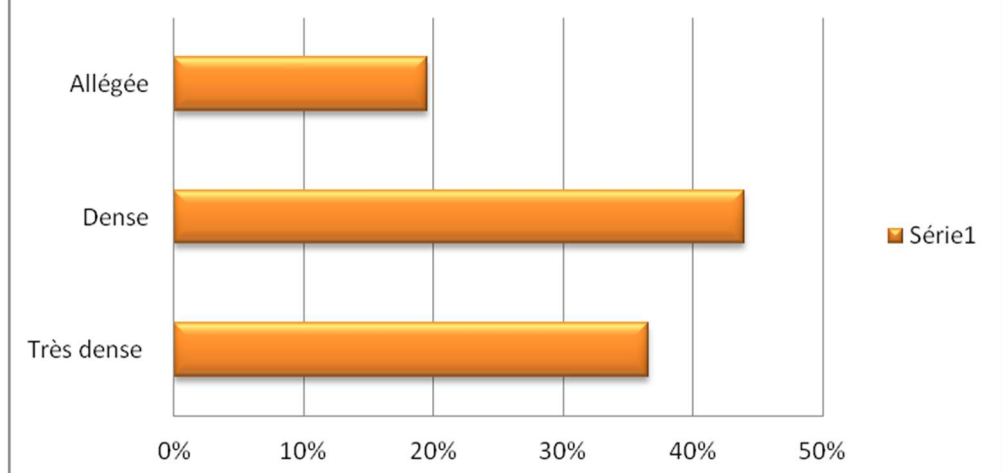
14. Collaboration au sein de l'unité



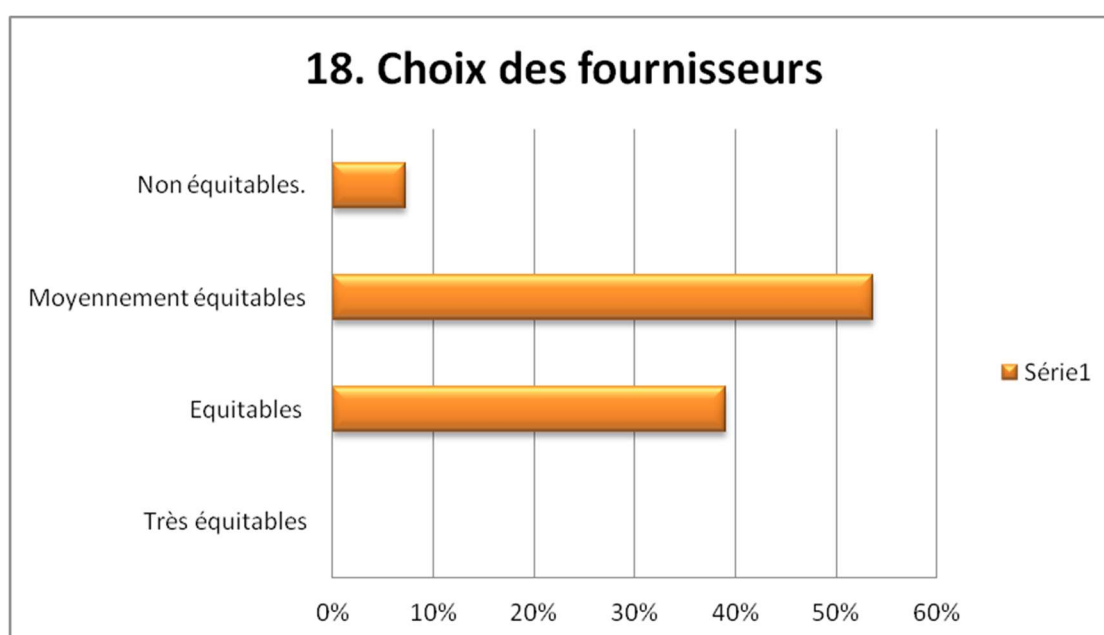
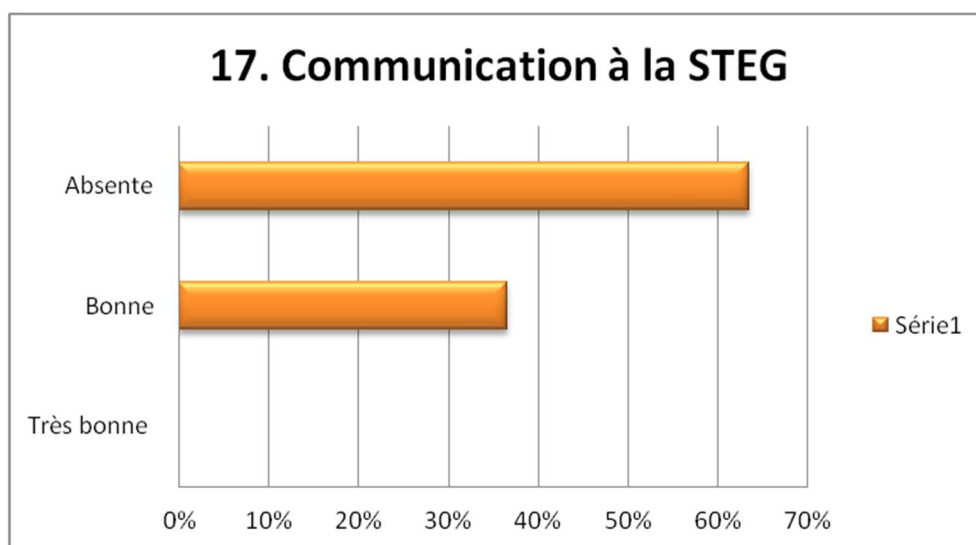
15. Travail stressant

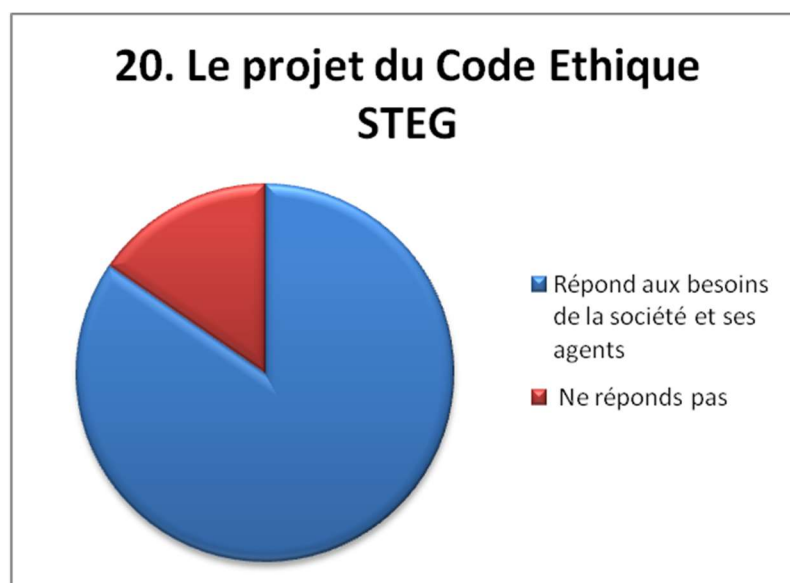
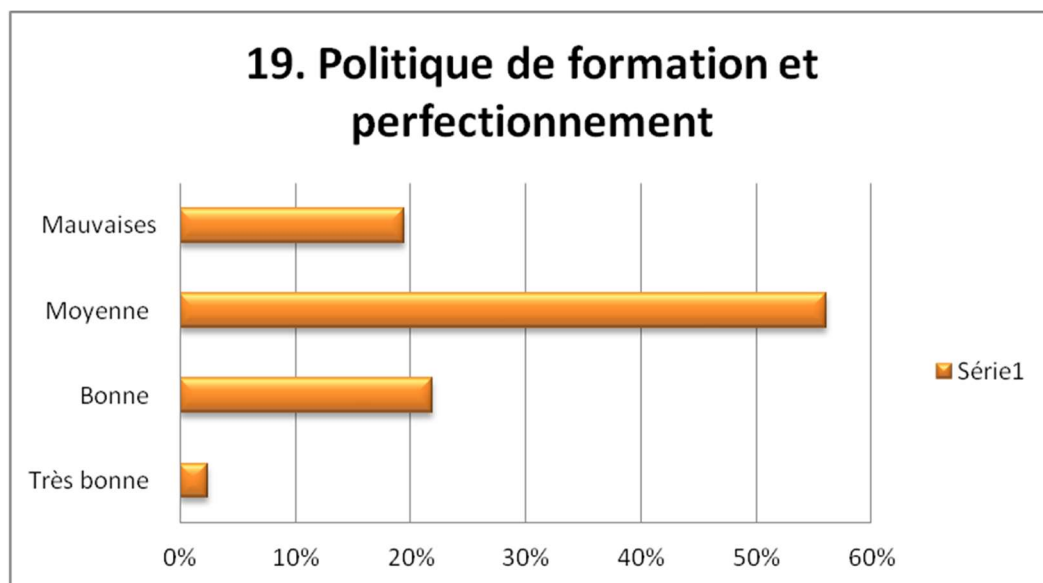


16. Charge de travail



1.6. L'impact du Code Ethique sur l'activité et la performance de la STEG





Chapitre 5 : STRATEGIE de mise en place ET PLAN D’ACTION

Introduction

1.6.1. Défis de Gouvernance de la STEG

- Réhabiliter et développer le rôle des instances de gouvernance.
- Dynamiser le comité d'audit et le comité stratégique.
- Réussir l'implémentation des principes de la Bonne Gouvernance à tous les niveaux.
- Renforcer le dialogue social
- Préserver sa vocation publique et le respect des exigences de la performance.
- Promouvoir la culture de l'excellence et de l'éthique.

1.6.2. Stratégie de mise en place

Objectifs et missions

- La réhabilitation de l'image de marque et la notoriété de la STEG en valorisant ses missions et ses valeurs à l'interne et à l'externe et en fédérant toutes ses ressources internes autour des projets communs.
- La contribution à l'instauration d'un climat interne favorisant l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.
- La constitution des réseaux de communication aux niveaux central et opérationnel et valorisation de leurs missions.
- L'élaboration d'une stratégie de communication globale de l'entreprise et le pilotage des plans associés pour sa mise en œuvre.
- La participation à l'organisation et la gestion de la communication en cas de crise
- La planification et l'élaboration du budget annuel de la communication.

Le Projet Développement de la Communication couvre les axes de communication suivantes :

- **La communication interne :**
- **Les relations Presse :**
- **Les relations institutionnelles :**
- **Développer les outils de communication innovants tels que les réseaux sociaux**

1.6.3. Plan d'action :

La STEG a tracé les axes stratégiques en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption ; sont :

1. Diagnostic du système d'intégrité : C'est déjà fait
Lettre d'instruction N 079-14 du 15/10/2014.
Note d'application N 11-14 du 21/10/2014.
2. Suivi des affaires de corruption : C'est déjà fait
3. Amélioration de la gouvernance dans le domaine des marchés public :
commission des marchés.
4. Vérification de la conformité de la réglementation et des procédures de travail aux principes de la Bonne gouvernance : instance de contrôle et d'inspection et cour de compte.

5. Mise en œuvre d'un programme de communication et de sensibilisation sur le Code Ethique , la lutte contre la corruption et la bonne gouvernance : 100 MD par an .
6. Elaboration d'un programme de formation intensif : 9 350 MD sur trois ans.
7. Renforcement de la collaboration avec les directions centrales et les unités régionales : coaching : 50 MD par an.
8. Consolidation de la position de la STEG en tant que société modèle dans l'implémentation des principes de la bonne gouvernance et de la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) : comité issue du CA (conseil d'administration)pour identifier et mettre les actions de restrictions nécessaires afin de renforcer davantage la Bonne Gouvernance.

Evaluation de la stratégie de mise en Place :

La Durée de mise en place / Le Budget.

N° axes	Intitulé	2016	2017	2018	
3	Commission des marchés de la STEG.				
4	instance de contrôle et d'inspection et cour de compte.				
5	d'un programme de communication et de sensibilisation	100MD	100MD	100MD	300 MD
6	formation intensif	3 117 MD	3 117 MD	3 116 MD	9 350 MD
7	coaching	50 MD	50 MD	50 MD	150 MD
8	comité issue du CA (conseil d'Administration)				
	TOTAL				9 800 MD

Relevant de la Direction Générale, le Projet Développement de la Communication (PDC) a été lancé par la lettre d'instructions n° 35-12 du 06/07/2012 et la note d'application N° 38-12 du 26/07/2012.

Son objectif est de développer la communication interne au sein de l'entreprise en tant que fonction déterminante et incontournable pour la mobilisation de l'ensemble des ressources humaines et la fédération des compétences internes.

Conclusion

La finalité recherchée par ce mastère est d'étudier l'Etude de l'Impact de l'Adoption d'un Code Ethique sur l'Optimisation et Modernisation de la STEG.

L'analyse de l'état des lieux actuel fait ressortir :

Le besoin pour un Code Ethique

La sensibilisation pour le Code Ethique

Les valeurs du Code Ethique

L'impact du Code Ethique.

La stratégie que nous proposons pour renforcer l'impact de l'adoption d'un Code Ethique consiste essentiellement à :

- Amélioration de la gouvernance dans le domaine des marchés public
- Mise en œuvre d'un programme de communication et de sensibilisation sur le Code d'Ethique, la lutte contre la corruption et la Bonne Gouvernance.
- Elaboration d'un programme de formation intensif.
- Renforcement de la collaboration avec les directions centrales et les unités régionales.
- Consolidation de la position de la STEG en tant que société modèle dans l'implémentation des principes de la Bonne Gouvernance et de la RSE.

La formation devrait cibler tous le personnel de la STEG qui compte actuellement 12 749 sur une durée de trois ans pour un budget estimé de : 9 800 MD.

Références bibliographiques

➤ Textes réglementaires :

- La convention des Nations Unies contre la corruption du 31/10/2003.
L'article 15 de la Constitution
- L'article 130 de la Constitution
- Le décret loi n°2012-120 du 14/11/2011 relatif à la lutte contre la corruption.
- La circulaire n°2012-16 du 27 Mars 2012 relative à la création des cellules de Bonne Gouvernance et de lutte contre la corruption.
- La circulaire n°2012-55 du 27 Septembre 2012 relative à la détermination des rôles et des missions assignés aux cellules de Bonne Gouvernance ainsi que leurs attributions.
- Le décret n°2014-4030 du 03 Octobre 2014 relatif à la validation du code de conduite de l'agent public.

➤ Lettres d'instructions :

- N° 12-21 du 17 Avril 2012 portant création de la CBG ;
- N°14-26 du 17 Mars 2014 portant restructuration et détermination des attributions de la CBG
- N° 079-14 du 15/10/2014

➤ Note d'application :

- N ° 11-14 du 21/10/2014

➤ Documentations

1. Exposé du 05/03/2014

Portant sur les stratégies et politiques de gestion de l'intégrité et de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

2. Exposé du 25/04/2014

Portant sur les attributions de la CBG et ses relations avec les différentes structures de la STEG.

3. Exposé du 25/09/2014

Portant sur l'expérience de la STEG en matière de Bonne Gouvernance : structure et fonctionnement.

4. Exposé du 02/10/2014

Portant sur les nouvelles dispositions réglementaires concernant la Bonne Gouvernance, la transparence et l'intégrité et l'égalité.

5. Exposé du 16/10/2014

Portant sur les systèmes de gouvernance dans les entreprises publiques tunisiennes : défis et difficultés.

Annexe 1

مفهوم الحوكمة

مدونة الأخلاقيات والسلوك في القطاع العمومي

يصعب اعتماد تعريف موحد لحوكمة المؤسسات، لذلك نعرض بعض التعريفات للإحاطة قدر الإمكان بالموضوع.

- **تعريف 1: الحوكمة** هي مجموعة النظم والإجراءات والآليات التي تصمم وتطبق من أجل "حكم" المؤسسات والشركات عموماً والشركات ذات المساهمات العامة على وجه الخصوص
- **تعريف 2: الحوكمة** هي مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين
- **تعريف 3: الحوكمة** هي بشكل عام، القوانين والقواعد والمعيير التي تحدد العلاقة بين دارة الشركة من ناحية، وحملة الاسهم أو الحصص وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، الموظفين، المزودين، الدائنين، الحرفاء، الدائنين، المجتمع...) من ناحية أخرى.
- **تعريف 4: الحوكمة** هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة. وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤولية. كما أنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح والإدارة العمومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

تعريف الحوكمة

المفوضية الأوروبية:

هي مجموعة من القواعد والنظم والسلوك التي تؤثر في ممارسة السلطة، وخاصة من وجهة نظر الانفتاح والمشاركة والمسؤولية والفعالية والتنسيق.

تعريف الحوكمة

الحوكمة هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

عرفته الأوساط العلمية على أنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون.

Annexe 4

QUESTIONNAIRE

Suite à une recherche académique sur l'application du Code Ethique à la STEG.

1. Avez-vous entendu parler du Code Ethique ?

☐ Oui

☐ Si non, pourquoi ?

2. En appliquant le Code Ethique, la qualité de travail sera :

☐ Excellente

☐ Très bonne

☐ Assez bonne

☐ Pas très bonne

☐ Pas du tout bonne

3. Quelles sont les phases prioritaires pour une mise en place du Code Ethique ?

Entité	Oui / Non	Priorité **		
		absolue	secondaire	programmer en dernière phase.
Commerciales		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle interne		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Affaire/ Générales		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistiques		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etude		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Travaux		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exploitation		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratoires		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- ** : 1 : Priorité absolue
 2 : Priorité secondaire
 3 : A programmer en dernière phase.

4. Quelles améliorations de la valeur prévoit-on du Code Ethique ?

- ☐ Très élevée
- ☐ Elevée
- ☐ Moyenne
- ☐ Faible

5. La valeur « Responsabilité » est –elle :

- ☐ Très importante
- ☐ Importante
- ☐ Moyennement importante
- ☐ Peu importante

Pour la performance à la STEG ?

6. La « Transparence et discrétion » sont –elles :

- ☐ Très importante
- ☐ Importante
- ☐ Moyennement importante
- ☐ Peu importante

Pour la performance à la STEG ?

7. Le « respect de l'autre » est – il :

- ☐ Très important
- ☐ Important
- ☐ Moyennement important
- ☐ Peu important

Pour la performance à la STEG ?



8. « L'esprit d'équipe » est – il :

- ☐ Très important
- ☐ Important
- ☐ Moyennement important
- ☐ Peu important
- ☐ Pour la performance à la STEG ?

9. « L'équité » est –elle :

- ☐ Très importante
- ☐ Assez importante
- ☐ Moyennement importante
- ☐ Peu importante

Pour la performance à la STEG ?

10. « La citoyenneté » est – elle :

- ☐ Très importante
- ☐ Assez importante
- ☐ Moyennement importante
- ☐ Peu importante

Pour la performance à la STEG ?

11. Comment jugez –vous le degré d'Ethique au sein de votre unité ?

- ☐ Très développé
- ☐ Assez éthique
- ☐ Peu éthique

12. Que pensez-vous de votre collègue dans l'exercice de sa mission ?

- ☐ Très éthique
- ☐ Assez éthique

☐ Peu éthique

13. Classer selon une échelle de 1 à 5 les valeurs suivantes :

Valeurs	1	2	3	4	5
Soin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prudence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honnêteté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyauté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créativité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intégrité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionalisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appartenance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Comment jugez-vous la collaboration au sein de votre unité ?

- ☐ Très développée
☐ Développée
☐ Peu développée

15. Votre travail est-il ?

- ☐ Très stressant
☐ Assez stressant
☐ Légèrement stressant

16. Comment jugez-vous votre charge de travail ?

- ☐ Très dense
☐ Dense
☐ Allégée

17. La politique de communication à la STEG est :

- ☐ Très bonne
☐ Bonne

☐ Absente

18. Les règles de choix des fournisseurs de la STEG sont –elles ?

- ☐ Très équitables
- ☐ Équitables
- ☐ Moyennement équitables
- ☐ Non équitables.

19. Comment jugez-vous les politiques de formation et de perfectionnement des agents STEG ?

- ☐ Très bonne
- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaises

20. Le projet du Code Ethique STEG :

- ☐ Répond aux besoins de la société et ses agents ?
- ☐ Ne réponds pas : *

*Commenter :

ANNEE DE SERVICE :

FONCTION :

AGE :

FORMATION :