

I A C E

Instauring an Advocacy Champion for Economy

Guide de bonne gouvernance de la Compagnie Des Phosphates de Gafsa (CPG)

Avec l'assistance technique et le soutien financier du



Natural
Resource
Governance
Institute





Rédaction :

M. Sabri BOUBAKER, M. Majdi HASSEN
& Mme. Imen DEROUICHE

Remerciements

Nous tenons à adresser nos plus vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce guide.

Que soient également remerciés, de l'équipe NRG1 :

- Patrick HELLER, Directeur du Programme Economique et Légal,
- Nadine ABOUKHALED, Economiste Analyste Mena.

NOTE :

Le présent guide a été élaboré dans le cadre du projet d'étude sur la Gouvernance Publique et la Performance des Entreprises Pétrolières et Minières Publiques Tunisiennes en collaboration avec le *Natural Resource Governance Institute (NRGI)*.

Les informations contenues dans ce guide proviennent du rapport sur l'Évaluation du système de Gouvernance de la Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG). Pour plus de détails sur les sections de ce guide, se référer à la version finale du rapport.

Le guide a pour but de présenter les conclusions du rapport de manière succincte et dans un langage simplifié et encourage la mise en application de bonnes pratiques de gouvernance dans la gestion du secteur minier.

Les erreurs contenues dans ce guide restent celles de l'auteur.

Sommaire

Introduction	1
Section 1 : Le système de gouvernance de la Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG).....	4
1) Reporting et divulgation des informations.....	4
1.1 Informations sur les conditions et modalités d’octroi des permis.....	4
1.2 Informations financières.....	5
2) Organes de contrôle	5
3) Pratiques d’audit.....	6
4) Le conseil d’administration.....	6
5) La gestion des ressources humaines.....	7
6) La gouvernance des filiales.....	7
7) Les contrats- programmes.....	8
Section 2 : L’adéquation des Normes de Bonne Gouvernance au Système de gouvernance de la CPG (Les recommandations).....	9

Introduction

La Compagnie des Phosphates de Gafsa est une entreprise publique à caractère industriel et commercial ayant la forme de Société Anonyme et placée sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines, créé en 1897, Son capital social s'élève à 268 MDT et il est détenu à 99,99% par l'État Tunisien.

En Tunisie, l'industrie des phosphates est essentiellement assurée par la Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG) pour la phase d'extraction et d'enrichissement de phosphate et par le Groupe Chimique Tunisien (GCT) pour la transformation et la valorisation de la majeure partie de cette production, soit environ 80% en produits dérivés phosphatés (acide phosphorique et engrais minéraux)¹. En effet, la CPG fait partie du groupe CPG-GCT (Groupe Chimique Tunisien) qui a été créé en 1994 et résulte de la fusion de la CPG et de 5 sociétés de transformation des phosphates (Société industrielle d'acide phosphorique et d'engrais à Sfax, Industries chimiques maghrébines à Gabès, Société arabe des engrais phosphatés et azotés à Gabès, Engrais de Gabès et Industrie chimique de Gafsa).

L'objet de la CPG consiste en l'exploitation des gisements de phosphate en Tunisie, et plus précisément :

- * L'exploitation des réserves de phosphate de la Tunisie ;
- * L'enrichissement du minerai extrait pour obtenir une qualité commercialisable ;
- * La commercialisation du phosphate produit ; et * Les prospections et recherches géologiques.

La CPG produit deux types de phosphate marchand à savoir le phosphate filtré et séché.

Le bassin phosphatier de Gafsa comporte des unités d'extraction (mines et carrières)² et de production (les unités d'enrichissement). Il est situé au Sud-Est de la Tunisie à la frontière Algéro-Tunisienne. La CPG exploite actuellement 8 carrières d'exploitation du phosphate dont sept carrières à ciel ouvert et une seule mine souterraine ainsi que 7 laveries³.

Les activités minières de la CPG sont situées au niveau de 4 centres miniers répartis en 5 secteurs comme suit :

- * Deux secteurs situés dans la région minière de Métlaoui : Le principal secteur

¹ L'industrie des engrais consomme environ 90 % de la production mondiale de phosphates naturels. Le phosphate est également utilisé pour la production de compléments alimentaires pour animaux et de détergents de blanchisserie.

² Une carrière est le lieu d'exploitation des substances minérales autres que les mines.

³ Endroit où se lave le minerai

« Méthlaoui Kef- Schfaier » comprend la carrière de Kef-Shfaier et les laveries de Méthlaoui et le second secteur « Méthlaoui Kef-Eddour » comprend la carrière et la laverie de kef -Eddour.

- * Le secteur « Redeyef » : il comprend la mine d'Erg-Lasfar, la carrière et la laverie de Redeyef .
- * Le secteur « Moularès » : il comprend la mine de Mrata, la carrière et la laverie de Moularès.
- * Le secteur « M'dhilla » : il comprend les carrières de Jellabia et Mzinda et les laveries de M'dhilla.

En outre, la CPG dispose de permis sur les zones nord du Chott El Jerid et Meknassy dans le sud Tunisien.

L'instabilité dans la production minière depuis 2011 a fait que les exportations des minerais y compris le phosphate et les dérivés chimiques phosphatés sont en baisse continue, et ce en passant de 5,1% du total des exportations en 2014 à 3% en 2015 suite à la perte d'importants marchés à l'échelle mondiale⁴.

La Tunisie qui était le 5^{ème} plus grand producteur de phosphate avant la révolution de 2011 a depuis perdu ce rang au profit du Brésil pour se classer à la 8^{ème} place avec une part de 2,27% de la production mondiale et ce d'après le dernier classement du US Geological Survey au titre de 2014.

Les difficultés que connaît actuellement la Compagnie Nationale⁵ ne sont pas uniquement inhérentes à la situation du pays mais également à l'intensification de la concurrence sur le marché mondial suite à l'entrée en force de nouveaux producteurs de phosphates tels que l'Arabie Saoudite ou le Pérou et l'extension de la capacité de production d'autres grands producteurs comme le Maroc, contre la baisse de la demande de certains marchés importants tels que la Chine et l'Inde.

En somme, la CPG gère une part importante du volet économique et social du pays, ce qui lui impose le renforcement de sa « redevabilité » envers la population et la préservation de l'intérêt public en se conformant aux bonnes pratiques de gouvernance et en établissant un arbitrage adéquat entre l'autonomie et la performance économique de la Compagnie Nationale et les obligations découlant de leur statut public. En effet, la mise en place des normes de bonne gouvernance au sein de la CPG passe inévitablement par l'évaluation de son système de gouvernance.

Le présent guide a pour but de mettre en relief les principaux enjeux et défis afférents à la gouvernance des secteurs extractifs pour pouvoir identifier et suggérer les voies d'amélioration envisageables au niveau de la CPG. Ainsi, la première section traitera du système de gouvernance de la CPG et la deuxième section exposera les recommandations susceptibles d'améliorer les pratiques de gouvernance de la CPG

⁴ http://www.commerce.gov.tn/Fr/exportations-par-secteurs-d-activites_11_272

⁵ Le terme « Compagnie Nationale » désigne la Compagnie des phosphates de Gafsa

en soulignant l'adéquation des bonnes pratiques de gouvernance au système de gouvernance de la CPG.

Section 1 : Le système de gouvernance de la Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG)

La CPG a connu une succession de changements structurels et organisationnels tout au long de sa longue histoire ce qui a été et l'est toujours à l'origine de multiples dysfonctionnements de la Compagnie Nationale qui sont inhérents à sa propre structure, à la centralisation des décisions stratégiques à Tunis, à des difficultés de gouvernance et aux pressions sociales.

D'ailleurs, les perturbations enregistrées au niveau de la production des phosphates qui passe d'environ 8 millions de tonnes- son plus haut niveau avant la Révolution de 2011, à moins de 3 Millions de Tonnes fin 2012. Cette baisse de la production a été conjuguée à une chute conséquente des cours du phosphate fin 2011 ce qui a affaibli davantage le secteur phosphatier tunisien et a considérablement réduit sa contribution aux recettes du pays. Cependant, l'année 2014 a vu une légère relance de la production suite à l'atténuation des tensions sociales qui a atteint 3.8 Millions de Tonnes.

1. Reporting et divulgation des informations

La Compagnie de Phosphate Gafsa affiche un manque de transparence évident. Il y a un souci d'opacité constatable du fait que les informations relatives à l'activité et aux finances de la CPG ne sont pas disponibles sur le site⁶ de la compagnie. De même, les statistiques qui y sont publiées, telles que celles concernant les ressources humaines, sont relativement limitées et pas régulièrement mises à jour.

En dépit de l'adoption des valeurs de la transparence et de redevabilité par le Constitution de 2014, la CPG n'a pas connu un changement radical de sa politique très « conservatrice » de vulgarisation. D'ailleurs, la cotation de la Compagnie Nationale au niveau du Fitch Rating a été retirée en mars 2015 faute d'informations suffisantes la concernant.

Ce manque d'informations peut être soulevé à plusieurs niveaux ;

1.1 Informations sur les conditions et modalités d'octroi des permis

Bien que le processus d'octroi des permis soit établi par la législation, peu d'informations sont réellement disponibles sur les conditions et modalités d'octroi de ces permis par les autorités compétentes. Aucune information n'est publiée sur le processus d'octroi de permis après les négociations des contrats. En effet, les contrats, accords et conditions de négociation, de prospection et de production ne sont pas communiqués au public.

⁶ <http://www.cpg.com.tn/>

1.2 Informations financières

LA CPG ne se plie pas aux obligations légales de publication de ses états financiers au JORT et dans la presse. D'ailleurs, son site web ne comporte aucune information financière.

La seule avancée en matière de divulgation d'information est la création d'une plateforme Open Data du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines. Sur cette plateforme, sont fournies des informations relatives aux volumes (en quantités) de la production et des ventes locales et à l'exportation du phosphate et des dérivés phosphatés. Cependant, il n'existe aucune information financière que ce soit concernant les coûts et dépenses afférents à la production ou les revenus générés par l'activité des phosphates. Ainsi, les données publiées sur la plateforme Open Data ne semblent pas contribuer à évaluer la rentabilité et les performances économiques de la CPG ou à augmenter la transparence et renforcer la redevabilité de la Compagnie Nationale.

On note également l'absence d'informations sur les revenus et les dépenses de la CPG. En effet, la Compagnie ne publie pas :

- Les revenus en les distinguant entre les revenus fiscaux et autres revenus.
- Les transferts effectués entre elle et le trésor public ainsi que ses filiales.
- Les dépenses d'investissements dans les activités parafiscales directement ou indirectement à travers ses filiales.
- Son Budget détaillé tel qu'approuvé et par suite exécuté.

2. Organes de contrôle

-**La Direction générale** des mines, au niveau de la direction de la recherche et de l'exploitation minière au sein du Ministère chargé des mines, joue un rôle pondérant dans le système de gouvernance de la CPG. Elle procède au contrôle des travaux d'exploitation de phosphate en termes de l'efficacité et d'optimisation de l'emploi des moyens mis en œuvre, à l'approbation et au suivi d'exécution des programmes d'investissement et de production, des projets d'extraction de minerais et des programmes relatifs à la réalisation de la carte géologique nationale.

-**Le comité consultatif des mines** est créé par le Code Minier et il est obligatoirement consulté sur les décisions d'octroi de titres miniers et sur toute autre question relative aux Mines. Néanmoins, Il n'existe pas d'informations sur le nombre de réunions organisées par année du comité consultatif des mines ou des procès-verbaux de ses réunions.

- **La Cour des comptes**, est habilitée à contrôler la véracité des comptes et la gestion des entreprises publiques en se référant aux trois critères d'économie, d'efficacité et d'efficience. Elle relève les irrégularités constatées lors de son examen des comptes et en établit un rapport circonstancié servant de base pour le ministère public auprès de la Cour des comptes afin de prendre les mesures nécessaires.

La Cour des comptes a rendu en 2014 un rapport d'examen portant sur le Fonds de Reconversion et de Développement des Centre Miniers (FRDCM), affilié à la CPG, soulevant plusieurs insuffisances au niveau de la gestion et de la gouvernance. Ce rapport est rendu public et il est accessible sur le site web de la Cour des comptes.

Cependant, des interrogations persistent quant à l'étendue du pouvoir de la Cour des comptes, en tant qu'instance suprême de contrôle de la bonne gestion des deniers publics, de se prévaloir de son autorité pour exiger des explications sur les points soulevés par ses rapports et de saisir les autorités compétentes en cas de confirmation de l'existence d'infractions ou de malversations.

- Comme toute entreprise publique la CPG dispose d'**un contrôleur d'État** qui est rattaché à la Présidence du Gouvernement et qui est également membre du Conseil d'Administration. Son rôle n'est que consultatif, son avis porte, en particulier, sur le budget prévisionnel de l'entreprise ainsi que sur les contrats- programmes. Il veille également au respect par l'entreprise contrôlée des obligations mises à sa charge et des décisions prises par ses organes délibérants.

- La CPG peut être soumise à tout moment de l'année à des contrôles exercés par **les compétences horizontales de contrôle**. Elles relèvent des corps de contrôle général dépendant du Ministère des finances, du Ministère du domaine de l'Etat et des affaires foncières et de la Présidence du Gouvernement. Ainsi, elles sont habilitées à effectuer tous les contrôles qu'elles jugent nécessaires dans les entreprises et établissements publics. Elles bénéficient de statuts très protecteurs, destinés à leur garantir la plus grande autonomie dans l'exercice de leurs fonctions.

3. Pratiques d'audit

Au niveau de l'audit interne, la Compagnie Nationale dispose d'une structure d'audit interne rattachée au Président Directeur Général d'après son organigramme. Cette structure fournit à la Direction Générale un rapport semestriel qui est transmis au Conseil d'Administration et à la tutelle (Ministère de l'Industrie). Sauf que, la non divulgation des informations ne permet pas l'évaluation de ces rapports, ni prendre connaissance de la structure de cette commission. Par ailleurs, on souligne l'absence de département ou de comité du conseil qui soit dédié à la gestion des différents risques encourus par la CPG (risques financiers, environnementaux, etc).

L'audit financier externe de la CPG est assuré par deux Commissaires aux Comptes sélectionnés par voie d'appel d'offres. L'avis des Commissaires aux Comptes sur les comptes de l'entreprise permet la reddition de comptes vis-à-vis de l'État. Cependant, aucune information sur les états financiers ou sur l'exactitude des comptes n'est publiée, bien que le législateur ait exigé la publication de ces données au JORT.

4. Le conseil d'administration

Au sein de la CPG, la gouvernance administrative se fait selon un schéma classique à savoir, un Président Directeur Général qui est à la tête d'un Conseil d'Administration formé de 12 membres, en totalité.

En outre, la nomination du Président Directeur Général de la CPG se fait sans critères déclarés, ni sur la base de programmes. La rémunération du PDG, qui se fait sur la base des décrets relatifs⁷ à la fixation des salaires et avantages en nature attribués aux chefs des entreprises publiques rémunération salaires, n'est pas divulguée.

Par ailleurs, les membres du Conseil qui sont essentiellement des représentants de l'État⁸, sont désignés par la Présidence du Gouvernement sur proposition du Ministère de l'Industrie, et ce, sans aucune prise en considération de leur profil, expérience ou compétences dans les affaires ou dans les domaines techniques de l'activité des phosphates.

La Compagnie est sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des Mines et plus exactement sous la direction générale des mines. Il revient à l'autorité de tutelle toutes les décisions qu'il faut prendre au niveau de l'entreprise. En effet, le Conseil d'Administration joue un rôle essentiellement consultatif.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne semble pas suivre un règlement intérieur quelconque répondant à n'importe quelle éthique. Il n'existe pas d'outil d'évaluation de la qualité du Conseil d'Administration.

Bien que la circulaire émanant du Premier Ministère ait été promulguée depuis mars 2012, la CPG n'a toujours pas mis au point une cellule de bonne gouvernance afin d'instaurer des pratiques de transparence, de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

5. La gestion des ressources humaines

Selon les derniers chiffres de 2015, la CPG compte 6682 employés dont 9,1% sont des cadres, soit une légère baisse par rapport à 2014 dont l'effectif avait atteint 7036 employés avec un taux d'encadrement⁹ de 9,4%. L'effectif a connu une croissance de 38% depuis 2011, tandis que l'encadrement a régressé de 1,9%. Cette augmentation d'effectifs est principalement causée par le recrutement en masse de personnel non cadres (ouvriers pour l'essentiel) malgré le fléchissement du niveau de production. La CPG souffre, par contre, d'un départ massif à la retraite de compétences, générateur de gap vu l'absence de planification des départs (cadres moyens et supérieurs). Cette situation suscite des interrogations sur la performance de la société depuis la révolution et ce en absence de chiffres officiels publiés.

6. La gouvernance des filiales

Depuis la Révolution de 2011, l'État, à travers la CPG, a procédé à la création de plusieurs entreprises filiales assurant des activités de services telles que le transport

⁷ Article 3 du décret n°2006-2563 du 29 septembre 2006 ainsi que les articles 7, 8 et 9 du décret n°90-1855 du 10 novembre 1990.

⁸ Notamment des représentants de la Présidence du gouvernement, ministère de l'Industrie, ministère du développement économique et du ministère des finances. ⁹ Taux d'encadrement : proportion des cadres de l'entreprise par rapport au nombre total d'employés.

des phosphates et l'aménagement de l'environnement. Par ailleurs, les relations entre la CPG et ses filiales, ne sont pas appuyées sur des conventions claires faisant apparaître le montant et la nature des prestations réciproques. La répartition des responsabilités en matière de stratégie, d'exécution opérationnelle et de contrôle des résultats n'est pas également précisée.

Les dirigeants de ces filiales sont nommés par décision du PDG de la CPG, après approbation du Conseil d'Administration de la CPG. A l'instar de la Compagnie Nationale, il n'y a aucun critère ni grille pour la nomination des administrateurs et dirigeants au niveau des filiales. En l'absence de cadre législatif, ces nominations demeurent discrétionnaires.

7. Les contrats- programmes

En tant qu'actionnaire unique des entreprises publiques, les contrats-programmes représentent un outil stratégique et transparent qui permet de régir les relations de l'Etat avec les entreprises publiques. Ainsi, l'Etat fixe des objectifs globaux via des contrats-programmes qui sont élaborés sur la base des capacités d'extraction et de production ainsi que du potentiel de commercialisation de cette production. Cependant, il s'agit d'engagements quasi-contractuels sur le moyen terme, mais sans aucune force légale ni évaluation du degré d'atteinte des objectifs visés.

Dans l'état actuel des choses et concernant les entreprises à fort impact économique et social telle que la CPG, les objectifs globaux de l'ETAT peuvent être contradictoires. En effet, la CPG supporte une charge d'utilité publique importante de par le maintien de l'emploi, les recrutements massifs à travers la Compagnie et ses filiales mais sans compensation aucune. La conséquence est une élévation des coûts d'exploitation au détriment de la rentabilité voire même de la pérennité au vue de la baisse de la production et du faible niveau des cours du phosphates. Ainsi, dans ce contexte et à travers les contrats-programmes, absent depuis 2011, l'Etat doit établir ses priorités et aboutir à un certain équilibre entre création de valeur et intérêt public.

Face à ces insuffisances, et pour contrer les problèmes de gouvernance, un ensemble de règles de conduite est à adopter par le gouvernement et l'entreprise publique concernée afin d'optimiser la gestion des revenus des ressources naturelles et assurer la durabilité des bénéfices.

Section 2 : L'adéquation des Normes de Bonne Gouvernance au Système de gouvernance de la CPG (Les recommandations)

Sur la base du diagnostic exposé dans la première section , et en tenant compte de certaines pratiques de bonne gouvernance des entreprises publiques ¹⁰, les recommandations qui seraient propices à une meilleure gouvernance du secteur des phosphates passent essentiellement à travers une amélioration de la performance et de la gouvernance de la Compagnie Nationale. Le tableau ci-dessous présente les principales recommandations pour une meilleure gouvernance de la CPG en se basant sur les normes internationales de bonne gouvernance.

Les normes de bonne gouvernance ¹¹	Adéquation des normes de bonne gouvernance au système de gouvernance de la CPG
<p>1. Définir et financer un mandat commercial</p> <p>*Il est primordial de définir soigneusement les rôles ; commercial et non-commercial d'une compagnie nationale, et de limiter les activités non-commerciales ou les activités commerciales relativement coûteuses et compliquées qui augmentent le risque et le coût du conflit d'intérêt.</p>	<p>Réactiver les contrats-programmes au niveau de la CPG et de ses filiales :</p> <p>*La compagnie minière est en charge d'explorer de nouveaux gisements, de développer la production du phosphate et de le commercialiser. Elle a, essentiellement, une vocation commerciale. Cette attribution, lui est accordée par l'institution de tutelle conformément à la réglementation en vigueur.</p> <p>* Ainsi, la CPG a le statut d'Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial. Néanmoins, il n'existe pas de contrat- programme pour régir les activités de l'entreprise minière depuis 2011.</p> <p>*La CPG souffre de la dominance du rôle de l'État contrôleur et régulateur aux dépens de rôle de l'État actionnaire.</p> <p>* Il lui est recommandé de réactiver les contrats-programmes en concertation avec les organes de gestion et délibération de la Compagnie Nationale.</p>

¹⁰ Les bonnes pratiques de gouvernance sont inspirées de l'étude : Patrick Heller, Paasha Mahdavi, Johannes Schreuder (July 2014) ; Reforming National Oil Companies: Nine Recommendations, NRGI (<http://www.resourcegovernance.org/publications/reforming-national-oil-companies-nine-recommendations>) et du Guide de Gouvernance et d'Intégrité pour les Entreprises Publiques Tunisiennes. (IACE-CTGE-UNDP-October 2014).

¹¹ Voir bas de page no.9

<p>2. Développer un modèle viable de recettes générées</p> <p>*Les responsables devraient instaurer un modèle de recettes générées qui correspond le mieux à leurs performances et à leurs objectifs.</p>	<p>Améliorer la gouvernance des filiales</p> <p>*La CPG, a procédé à la création de plusieurs entreprises filiales assurant des activités de services telles que le transport des phosphates et l'aménagement de l'environnement.</p> <p>Cependant, compte tenu de la détérioration de la situation financière de la Compagnie depuis 2010, cette stratégie de filialisation risque de peser lourd sur la rentabilité et la compétitivité de la CPG.</p> <p>En effet, les cours de vente du phosphate en 2010 étaient de l'ordre de 75\$ avec un coût de 46.8\$ pour la production d'une seule tonne alors qu'en 2014 le cours est descendu en dessous des 75\$ et les coûts de production sont montés au-delà des 100\$. Ce qui ne fait pas de la CPG, une entreprise viable commercialement</p> <p>* Il est recommandé à la CPG d'améliorer les dispositifs de contrôle et le système de reporting des filiales, par la création d'une structure.</p> <p>*Cette structure a pour rôle de garantir l'efficacité des mécanismes de gouvernance tels que le Conseil d' Administration, la remontée d'information des filiales à la direction centrale et l'harmonisation de leur gestion, notamment, en se conformant aux principes et normes de consolidation.</p>
<p>3. Bien définir le rôle et la structure des actionnaires de l'Etat</p> <p>*Les Compagnies Nationales ayant un actionnaire unique l'Etat, qui établit des décisions stratégiques bien claires, ont de meilleures performances que celles qui ont un actionnariat réparti entre plusieurs organismes publics.</p>	<p>Renforcer le rôle de l'Etat actionnaire</p> <p>*La CPG est placée sous la tutelle du ministère de l'industrie, de l'énergie et des mines. Son statut d'entreprise publique à caractère non administratif signifie que son capital est entièrement détenu par l'Etat. C'est son seul et unique actionnaire qui délimite son activité via un contrat-programme et lui procure un mécanisme d'évaluation approprié. D'où l'importance de la mise en place d'un outil tel que le contrat-programme.</p>

<p>4. Renforcer des conseils indépendants et professionnels</p> <p>*Un leadership professionnel et efficace des Conseils d'Administrations est synonyme de performance technique et de responsabilité. En effet, les conseils des compagnies les plus performantes ont des membres compétents et politiquement neutres, nommés suivant un processus transparent et bien défini.</p>	<p>Renforcer le rôle du conseil d'administration</p> <p>* Le Conseil d'Administration de la CPG est composé exclusivement de représentants de l'État et ne compte, parmi ses membres, aucun représentant des collectivités locales, de la société civile ou membre indépendant. De plus, le conseil se suffit à jouer le rôle de représentation de l'actionnaire public et se limite à approuver les comptes et les budgets et contrôle la mise en exécution des plans et programmes prédéfinis par la tutelle.</p> <p>*Il est recommandé à la CPG d'impliquer la société civile dans les domaines de gestion des ressources des phosphates en désignant un ou plusieurs de ses représentants dans le conseil d'administration. De plus, la nomination de membres indépendants ayant des expertises spécifiques au domaine des mines est également souhaitable.</p>
<p>5. Investir dans l'intégrité et l'aptitude de l'équipe</p> <p>*Améliorer et investir dans l'équipe peut prévenir contre les décideurs limités et politisés.</p> <p>*Au-delà de l'embauche, il est essentiel que le processus de recrutement ou de promotion en interne se fasse conformément à un processus de méritocratie afin de s'assurer que la performance plus que le clientélisme ne soit la principale motivation de l'équipe.</p>	<p>Élaborer un code de conduite</p> <p>*La CPG ne dispose pas à ce jour d'un code de conduite et de comportement éthique qui serait la référence des valeurs à développer et des règles de conduite à respecter par le personnel de la Compagnie Nationale en leur qualité d'agents publics lors de l'exercice de leurs fonctions.</p> <p>* Il est recommandé à la CPG de mettre en place un code de conduite et de comportement éthique dont le suivi serait assuré à travers une cellule de gouvernance.</p>
<p>6. Divulguer les informations sur les données clés</p> <p>*Il est impératif de divulguer des données relatives :</p> <p>-Aux revenus collectés par les compagnies, de par leur participation à des activités d'exploration ou de production ou tout rôle régulier emprunté tel que la vente, la redevance,</p>	<p>Renforcer la transparence en matière d'informations.</p> <p>*Il n'existe pas d'informations publiques sur les modalités d'attribution des titres miniers par le ministre chargé des mines ni sur la valeur des contrats correspondants. En plus, très peu d'informations financières sur l'activité de la CPG sont disponibles au public ; les coûts relatifs à la production et les</p>

<p>taxes et dividendes collectées des partenariats.</p> <p>-A la comptabilité détaillée du rapport fiscal entre l'Etat et l'entreprise, incluant les règles gouvernant les transferts fiscaux et la déclaration des paiements effectués par les compagnies au trésor ou autres institutions de l'Etat.</p> <p>-Aux actifs détenus par les entreprises dans des filiales et des joint-ventures, la part possédée dans ces entités.</p> <p>-Les dépenses effectuées dans les activités quasi fiscales.</p> <p>-Les dettes des compagnies à un niveau désagrégé, etc.</p>	<p>opérations effectuées par les filiales ne sont pas rendus publics</p> <p>*Malgré la création d'une plateforme « Open Data » comprenant déjà des chiffres sur les volumes du phosphate et dérivés phosphatés produits et commercialisés, cette plateforme ne publie pas d'informations financières sur le secteur des phosphates.</p> <p>*Il est recommandé à la CPG de publier les données clés⁹ via une cellule de communication des informations.</p>
<p>7. Effectuer des audits financiers indépendants et les publier</p> <p>-Disposer de firmes indépendantes externes qui se chargent de l'audit. - Embaucher des auditeurs à travers des appels d'offres publiques. -Changer d'auditeurs de manière périodique.</p>	<p>Effectuer des audits financiers indépendants et les publier</p> <p>*Les informations relatives aux audits internes et externes ne sont pas publiées.</p> <p>Il est recommandé à la CPG de publier les rapports d'audits et de manière régulière.</p> <p>*Comme la Compagnie n'a aucune structure pour la gestion des risques il est à souligner la nécessité de créer un comité de gestion des risques.</p>
<p>8. Choisir un niveau effectif de contrôle législatif</p> <p>*Le parlement peut avoir un contrôle effectif sur les activités des Compagnies Nationales. Il est important pour les législateurs d'avoir un aperçu de l'impact des activités de l'entreprise sur l'enveloppe des recettes destinées pour le budget. Une soumission annuelle d'un rapport par l'entreprise publique auprès du parlement pourrait servir à cet effet. Les législateurs pourraient, à leur tour, prendre au sérieux leur rôle de décideurs politiques pouvant influencer le rôle des compagnies et celui d'autres organismes institutionnels et exiger des rapports de déclarations.</p>	<p>L'activité de la CPG est soumise à un contrôle de la cour des comptes, le contrôleur de l'Etat, et un contrôle à compétence horizontale qui peut s'effectuer à tout moment de l'année et qui se fait à travers trois corps de contrôle relevant du Ministère des finances, de la Présidence du Gouvernement et du Ministère du domaine de l'Etat.</p>

⁹ Pour plus d'information sur les données clés se référer à la dernière section du rapport « La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG) : État des lieux de la gouvernance et recommandations » (IACE, 2016).

L'application des recommandations ci-dessous avancées, exige la mise en place d'un cadre légal propice. En effet, les activités des phosphates sont bien régies par un cadre juridique approuvé et publié, fixant les principes clés et les obligations fiscales des acteurs du secteur de l'extraction.

Les activités minières de la CPG sont ainsi régies par la nouvelle Constitution de 2014, le décret du 1er janvier 1953 sur les mines, l'Article 20 de la Loi n° 66-65 du 4 juillet 1966, relative au statut du personnel des entreprises minières, le Code Minier promulgué en 2003, et ce en plus de la Loi n° 89-9 relative aux entreprises publiques.

