

**Système de Redistribution des Revenus issus des
Ressources Naturelles
« Cas des Entreprises Extractives Tunisiennes »**



Rédaction :

M. Adel BOUBAKER, M. Majdi HASSEN et Mme. Hajer KARAA

Remerciements :

Nous tenons à adresser nos plus vifs remerciements à Mme. Marie-Josephine Nsengiyumva, Coordinatrice, projet d'appui à la réforme du secteur minier en Guinée, NRGI.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 4 |
| Partie 1 : Mécanismes de redistribution des revenus des ressources naturelles | 6 |
| 1. Les déterminants du système de partage des revenus tirés des richesses naturelles..... | 7 |
| 1.1. Contexte de l'apparition du système de partage | 7 |
| 1.2. Définitions et approches | 8 |
| 1.3. Pourquoi partager les revenus tirés des ressources naturelles ?..... | 9 |
| 1.4. Expériences en matière de partage des revenus tirés des ressources naturelles | 11 |
| 1.5. Parvenir à un consensus..... | 12 |
| 2. L'expérience du Maroc | 14 |
| Partie 2 : Mécanismes de redistribution des revenus des ressources naturelles « Le contexte Tunisien »..... | 15 |
| 1. Le système Tunisien de redistribution des recettes des ressources naturelles | 16 |
| 2. Etudes de cas | 17 |
| 2.1. Etat des lieux..... | 17 |
| 2.2. Fonctionnement des entreprises environnementales | 19 |
| Partie 3 : Recommandations pour un partage des revenus de ressources Efficient, Equitable et Stable..... | 25 |
| 1. Recommandations tirées des expériences internationales | 26 |
| 2. Recommandation spécifiques au cas Tunisien..... | 28 |

Table des Tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : dépréciation du dinar Tunisien (2015-2017) | 11 |
| Tableau 2 : effectifs sociétés d'environnement CPG , Août 2016 | 21 |
| Tableau 3 : La production nationale de pétrole et de gaz | 22 |

Table des Figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Répartition décentralisée des revenus tirés des ressources naturelles | 17 |
| Figure 2 : Nombre d'entreprises environnementales créées par les sociétés pétrolières et minières | 18 |
| Figure 3 : Cartographie des entreprises créées | 18 |

Introduction

Un des buts de la redistribution des recettes provenant des ressources naturelles peut être d'encourager le développement économique des régions productrices, en particulier lorsqu'elles sont plus pauvres que d'autres parties du pays. Dans d'autres cas, les revenus tirés des ressources naturelles sont utilisés pour soutenir les régions pauvres qui ont le plus besoin d'être développées, quelles que soient les ressources naturelles dont elles disposent. En effet, dans presque tous les pays, les « gouvernements infranationaux »¹ perçoivent des fonds publics provenant d'une combinaison de collecte directe d'impôts et des transferts du gouvernement national.

Dans presque tous les pays, des gouvernements infranationaux reçoivent des fonds publics de manière directe sous forme de recettes fiscales ou de transferts du gouvernement national. Dans la plupart des cas, les revenus tirés des ressources naturelles non renouvelables ne bénéficient pas d'une répartition différente de celle des autres revenus. Cependant, dans plus de 30 pays majoritairement riches en ressources non renouvelables, la répartition des revenus tirés des ressources naturelles est gouvernée par un ensemble de règles distinctes de celles qui président à la répartition des revenus généraux². Pour le cas de la Tunisie, le système appliqué depuis toujours reflète une gestion centralisée de partage des revenus d'une manière générale. Néanmoins, le système de partage de revenus actuel se base sur le principe de la décentralisation. En effet, dans son septième chapitre consacré au pouvoir local, la constitution Tunisienne a renforcé la décentralisation du pouvoir local. Et c'est dans l'article 136 que le législateur Tunisien a mis en valeur l'application du principe de solidarité en suivant la valeur de la répartition des ressources aux profit des collectivités locales afin d'atteindre le développement local, tout en disposant que « L'autorité centrale œuvre en vue d'atteindre l'équilibre entre les revenus et les charges locales. ».

La constitutionnalisation de ce principe démontre l'intérêt majeur du législateur pour mettre fin à la centralisation et renforcer les capacités du pouvoir local administratif et financier, contrairement à la constitution de 1959.

En consacrant le principe de la répartition équitable des ressources entre les régions riches et moins riches dans la constitution afin de réaliser le développement local dans tous les régions, nous constatons que ce texte est ambitieux, reste à voir comment les collectivités locales allaient accepter que l'Etat vienne rogner sur des leurs ressources au profit d'autres régions dans la pratique. Et c'est dans ce sens que s'inscrit l'article 141³ du projet de la loi organique du code des collectivités locales qui viendra pour appliquer les dispositions constitutionnelles relatives

¹ L'équivalent des collectivités locales et des gouvernorats en Tunisie.

² Natural Resource Revenue Sharing, NRGU- UNDP, September 2016

https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/nrgi_undp_resource-sharing_web_0.pdf

³ Page 62 du code de la collectivité locale ; Article 141 : Les charges visées à l'article 140 de la présente loi sont financées par le transfert de produits d'impôts et l'affectation d'une quote part des recettes provenant de l'exploitation des richesses naturelles au profit des collectivités locales, ou par les ressources du « Fonds d'appui à la décentralisation, la péréquation et la solidarité entre les collectivités locales ». Les crédits transférés à ce titre sont constitués par : • Des crédits forfaitaires, • Des crédits de péréquation, • Des crédits de régularisation, • Des crédits de bonification au profit des communes qui contiennent des zones rurales, • Des crédits exceptionnels et affectés. La répartition des crédits est publiée dans le journal officiel des collectivités locales.

au pouvoir local en vue de garantir le principe de la solidarité, et atteindre la péréquation comme un objectif de valeur constitutionnelle.

La péréquation dans la répartition des fonds transférés par l'Etat aux collectivités locales a été ainsi mentionnée dans la constitution tunisienne dans le chapitre sept consacré aux dispositions relatives à l'organisation du pouvoir local en Tunisie et consacrant la décentralisation

Cet article 141 vient ainsi pour définir le régime financier des collectivités locales et les différents crédits transférés à leurs titres en stipulant que ces charges « sont financées par le transfert de produit d'impôts et « des recettes provenant de l'exploitation des richesses naturelles au profit des collectivités locales, ou par les ressources du « Fonds d'appui à la décentralisation, la péréquation et la solidarité entre les collectivités locales ». »

Ce que nous pourrions retenir de cette initiative est l'engagement de l'Etat à concrétiser non seulement la décentralisation et développement local, mais aussi l'égalité, l'équilibre et la péréquation entre ces collectivités locales.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objectif principal de cette étude est d'identifier les différents mécanismes mis en place par l'Etat tunisien pour le processus de distribution des revenus liés spécifiquement aux ressources naturelles. En effet, à travers ce projet, nous nous concentrons davantage sur un mécanisme de distribution des revenus des ressources naturelles mis en place par l'Etat dans le cadre d'un processus de décentralisation. Ce système de distribution se réfère à la création d'entreprises environnementales au niveau des régions sources des ressources naturelles. Le financement de ces entreprises est assuré par les entreprises qui exploitent ces ressources. Le projet des entreprises environnementales a été lancé en 2008 suite aux événements du bassin minier et représenté par une politique d'employer environ 2700 travailleurs entre ouvriers exécutifs et cadres. Et ce dans le but d'absorber la tension dans la région. Cependant, il y a eu création de ces entreprises dans plusieurs régions (Sfax, Gafsa et Gabes). Le 17 août 2012 une première réunion s'est tenue au ministère des Affaires sociales où a été signé un accord sur le plan financier dans le cadre de l'accord conjoint sur les entreprises environnementales, qui fourniront environ dix mille emplois à partir d'avril 2013. Après les négociations du lundi 18 février 2013, entre le secrétaire général de l'union générale tunisienne du travail, ministre de l'Industrie et le ministre des Affaires sociales sont mis d'accord sur plusieurs points ;

- Fondation d'entreprises à contribution 100% publique.
- Création de 7 entreprises d'environnement et de plantation à Métlawi, Mdhila, Sfax, Gabes, Gafsa, Redayef et Moularès.

Cet accord comprend plusieurs sections, dont les plus importantes sont ; les conditions du travail, l'obtention des promotions, le système du travail (classification professionnelle), subventions et salaires.

Ainsi, cette étude fournira une compréhension approfondie de cette implication, tout en analysant éventuellement les opportunités et les défis auxquels sont confrontées les entreprises environnementales et leurs visions stratégiques pour le développement.

Partie 1

Mécanismes⁴ de redistribution des revenus des ressources naturelles

⁴ A ce niveau, le rapport de NRGi et UNDP sur « natural resource revenue sharing » a été utilisé comme référence pour présenter les mécanismes de redistribution de plusieurs pays dans un contexte de benchmarking. (<https://resourcegovernance.org/analysis-tools/publications/natural-resource-revenue-sharing>)

1. Les déterminants du système de partage des revenus tirés des richesses naturelles

Si les extractions pétrolière, gazière et minière peuvent apporter d'importants bénéfices aux pays concernés (principalement en transformant les revenus ainsi générés en infrastructures et services sociaux), elles peuvent également perturber considérablement les populations qui vivent à proximité des sites d'extraction : déplacement, perte des moyens de subsistance, dégâts sur l'environnement provoqués par les mines ou les gisements de gaz et de pétrole, mais aussi hausse du coût de la vie associée à l'augmentation de l'activité économique et à l'afflux d'une force de travail venue de l'extérieur.

1.1. Contexte de l'apparition du système de partage

Les régions où les ressources gazières, pétrolières et minières abondent sont souvent des zones rurales pauvres. Ces perturbations peuvent par conséquent aggraver la pauvreté rurale. De nombreuses régions riches en ressources naturelles sont également des zones marquées par de violents conflits.

En réponse à ces défis, de nombreux pays répartissent les revenus issus de l'exploitation de ressources non renouvelables entre les autorités nationales et infranationales différemment de la façon dont ils procèdent pour répartir les recettes budgétaires collectées sur d'autres secteurs. Le partage des revenus tirés des ressources naturelles peut être vu comme une manière de fournir une compensation ou de faire bénéficier directement les populations vivant dans des zones qui subissent les conséquences des activités d'extraction, tout en contribuant à désamorcer d'éventuels conflits.

Au cours du dernier boom des prix des ressources, qui a duré à peu près de 2002 à 2012, les systèmes de partage des revenus des ressources ont proliféré. Au cours de cette décennie, les gouvernements infranationaux dotés de ressources abondantes ont gagné des sommes substantielles, que ce soit grâce à la perception directe de l'impôt ou à des transferts intergouvernementaux. Aujourd'hui, il existe plus de 30 systèmes de partage des revenus des ressources dans le monde.

Le partage des revenus tirés des ressources naturelles a fait l'objet ces deux dernières décennies d'une attention croissante, qui s'est traduite par une modification des formules de partage des revenus et par la création de nouveaux mécanismes de financement infranationaux. À l'échelle mondiale, il existe une tendance au renforcement du partage des revenus dans le cadre d'une décentralisation fiscale plus poussée, en réponse aux demandes exprimées par les régions riches en ressources naturelles de bénéficier d'une plus grande part des fruits des activités d'extraction.

Toutefois, les caractéristiques uniques du pétrole, du gaz et des produits miniers posent un certain nombre de difficultés aux gouvernements locaux dépendants du partage des revenus tirés des ressources naturelles pour financer leurs dépenses. Les ressources non renouvelables sont limitées et les revenus qui en découlent sont notoirement volatils, prompts à répondre de façon accentuée et imprévisible aux fluctuations des prix des matières premières. Ils sont également épuisables. Ces caractéristiques impliquent que tout transfert intergouvernemental d'une certaine importance lié aux revenus tirés des ressources naturelles ou toute dépendance

vis-à-vis de la collecte fiscale sur le secteur pourrait exacerber le cycle expansion- récession dans une région productrice, avec les conséquences désastreuses que cela implique pour la croissance et le développement. De façon peut-être encore plus préoccupante, dans certains pays, un régime de partage des revenus mal conçu peut entraîner l'intensification d'un conflit. En outre, un régime de partage des revenus mal conçu peut entraîner un accroissement des inégalités et nuire indirectement aux services publics dans des régions plus pauvres qui ne disposent d'aucune ressource naturelle. Plusieurs études parlent de la « malédiction des ressources naturelles » tellement cette manne peut avoir des effets négatifs et certains parlent d'ailleurs d'effet « Boomerang ».

Ces expériences difficiles illustrent la nécessité de mieux comprendre les pratiques nationales de partage des revenus tirés des ressources naturelles et savoir quelles politiques ont le plus de chances d'améliorer la qualité des dépenses publiques, d'offrir des compensations aux régions subissant les conséquences des activités d'extraction, de réduire les inégalités régionales, de répondre aux revendications dans les régions riches en ressources naturelles et de contribuer à atténuer les risques de conflits.

1.2. Définitions et approches

Il n'existe pas de définition simple du partage des revenus tirés des ressources naturelles, qui est généralement considéré comme une sous-catégorie de la gestion des revenus tirés des ressources naturelles ou une catégorie de décentralisation fiscale. Dans le rapport NRGI-PNUD sur le partage des revenus, il est défini comme : *un accord au titre duquel les revenus d'un gouvernement tirés d'activités extractives sont partagés avec les autorités infranationales.*

Il existe deux canaux principaux à travers lesquels il est possible de partager des revenus. D'abord, les autorités infranationales peuvent se voir accorder le droit de collecter des impôts et à en conserver les recettes. Dans la plupart des pays unitaires, les taxes sur la propriété et les redevances superficielles sont souvent les principaux impôts liés aux ressources naturelles que les gouvernements locaux collectent directement. Les sources de revenus les plus importantes (impôts sur les bénéfices comme l'impôt sur les sociétés, les autres redevances, les retenues à la source, les taxes sur la valeur ajoutée [TVA] et la production en nature) sont généralement exploitées par les gouvernements nationaux.

En ce qui concerne le second canal, les revenus tirés des ressources naturelles collectés par le gouvernement national peuvent être distingués d'autres types de revenus fiscaux (par exemple, les impôts généraux comme l'impôt sur le revenu ou les taxes sur le secteur manufacturier) et partagés avec les autorités infranationales par l'intermédiaire d'un système de transfert intergouvernemental basé sur les ressources naturelles. Presque chaque pays possède un système de transfert intergouvernemental dont le rôle est de financer les gouvernements infranationaux. Cependant, moins nombreux sont ceux qui effectuent des transferts intergouvernementaux spécifiques aux ressources naturelles qui traitent les revenus tirés des ressources naturelles différemment des autres revenus.

Les accords sur le partage des revenus tirés des ressources naturelles ne doivent pas être envisagés séparément des accords sous-jacents de décentralisation fiscale. La notion de

décentralisation politique fait référence au transfert de certains pouvoirs de prise de décision à des élus locaux. La notion de décentralisation administrative fait référence au transfert de certaines responsabilités à des responsables chargés de l'administration d'une région donnée à l'intérieur d'un pays, qu'ils soient embauchés pour cela ou qu'ils doivent rendre compte à un gouvernement national ou local, comme surveiller la conformité avec les réglementations en matière de protection de l'environnement. Cependant, la décentralisation fiscale fait référence au transfert de responsabilités en matière de dépenses, de pouvoirs de recouvrement de recettes fiscales (c'est-à-dire lever des impôts) et au transfert d'argent des autorités nationales vers les autorités infranationales, généralement dans le but de permettre aux gouvernements infranationaux de remplir leurs responsabilités. Le partage des revenus tirés des ressources naturelles peut être vu comme une forme de décentralisation fiscale spécifique aux revenus tirés des ressources naturelles.

Le partage des revenus tirés des ressources naturelles pourrait aussi être considéré comme un type de partage de bénéfices avec des populations infranationales ou touchées par les activités d'exploitation des ressources naturelles. Au-delà de l'imposition directe et des transferts intergouvernementaux vers les gouvernements infranationaux, il existe de nombreuses manières dont les habitants locaux peuvent tirer bénéfice de la présence d'activités extractives à proximité. Fondamentalement, il existe cinq autres types de « partage de bénéfices » :

- Premièrement, les gouvernements nationaux peuvent donner la priorité aux régions qui exploitent des ressources naturelles pour la prestation de services sociaux et le développement d'infrastructures.
- Deuxièmement, les compagnies d'exploitation des ressources naturelles peuvent effectuer des paiements obligatoires en nature sous la forme d'infrastructures ou de services de santé.
- Troisièmement, les compagnies peuvent offrir volontairement des paiements aux populations sous la forme d'infrastructures, de services ou d'espèces, ce qui se fait généralement dans le cadre de leur politique de Responsabilité sociale d'entreprise.
- Quatrièmement, pour certaines matières premières comme le gaz naturel ou le charbon, au lieu de collecter des revenus issus de l'activité d'extraction, les résidents locaux peuvent directement bénéficier de l'accès à ces matières premières.
- Cinquièmement, la présence de sociétés extractives peut générer des avantages non fiscaux tels que l'emploi, le développement des entreprises locales grâce à des politiques d'achat de contenu local, le transfert de technologie des entreprises étrangères vers les entreprises locales et les opportunités de développement des compétences.

1.3. Pourquoi partager les revenus tirés des ressources naturelles ?

Les gouvernements passent des accords de partage des revenus tirés des ressources naturelles pour atteindre plusieurs objectifs, qui s'opposent parfois les uns aux autres. Il existe typiquement quatre objectifs, souvent non exprimés, qui semblent présider à l'établissement d'accords de partage des revenus tirés des ressources naturelles :

- (i) La reconnaissance de revendications locales à propos des ressources naturelles ;

- (ii) La compensation des conséquences négatives de l'extraction ;
- (iii) Le développement économique de régions riches en ressources naturelles ; et
- (iv) L'atténuation ou la prévention de conflits violents.

Reconnaissance de revendications locales à propos des ressources naturelles :

Les populations touchées par les conséquences de l'exploitation de ressources naturelles peuvent émettre des revendications sur ces dernières ou sur les bénéfices qui en découlent. Ces demandes trouvent souvent leur origine dans un sentiment de propriété sur ces ressources, surtout lorsqu'il s'agit d'un groupe ethnique qui occupait le territoire avant la fondation de l'État contemporain. L'élaboration d'accords de partage des ressources naturelles peut marquer la reconnaissance de telles revendications.

Compensation des conséquences négatives de l'extraction :

Les activités pétrolières, gazières et minières peuvent avoir des conséquences négatives pour l'environnement ou la santé publique, comme c'est par exemple le cas avec le torchage de gaz ou l'évacuation des eaux d'exhaure acide. Les gouvernements locaux peuvent utiliser le partage des revenus tirés des ressources naturelles à titre de compensation ou dans le but de financer des efforts d'atténuation des pertes sociales et environnementales liées à l'activité d'extraction, non seulement sur le site de production mais aussi dans toutes les zones touchées.

Développement économique de régions riches en ressources naturelles :

Le partage des revenus tirés des ressources naturelles est utilisé pour encourager le développement économique des régions productrices, en particulier lorsqu'elles sont plus pauvres que d'autres parties du pays. Dans d'autres pays, les revenus tirés des ressources naturelles sont utilisés pour soutenir les régions pauvres qui ont le plus besoin d'être développées, quelles que soient les ressources naturelles dont elles disposent. D'un autre côté, certains signes montrent que le partage des revenus tirés des ressources naturelles pourrait n'avoir aucune influence, ou même avoir une influence négative, sur les performances économiques régionales dans certains contextes.

Pour expliquer ces résultats contre-intuitifs, plusieurs possibilités ont été évoquées, comme un détournement de fonds des budgets locaux, de la corruption au sein des gouvernements nationaux et un « syndrome néerlandais » local (le fait que l'augmentation soudaine des revenus publics entraîne de l'inflation plutôt qu'une augmentation du nombre de projets et une amélioration de la qualité des services. La flambée des matières premières peut soutenir une appréciation réelle de la monnaie qui a pour effet d'affecter la compétitivité des exportations du pays et de détourner des ressources vers les secteurs de l'économie qui ne participe pas au commerce international).

Le phénomène de la corruption est remarquable en Tunisie et un véritable chantier est ouvert dans ce cadre pour éradiquer la corruption qui commence à entraver tout développement économique du pays. Dans une analyse intitulée "Propagation de la corruption en Tunisie: une transition à risque", deux experts en politique et membres du Carnegie's Middle East Program exposent le niveau alarmant que la corruption en Tunisie a atteint pendant les années post-

révolution⁵. Par contre, la Tunisie ne souffre pas du « mal hollandais » puisque nous avons assisté dans les 2 dernières années à une dépréciation soutenue du dinar de près de 30% par rapport aux principales devises que sont le dollar et l'euro.

Tableau 1: **dépréciation du dinar Tunisien (2015-2017)**

| Cours Moyens des Devises Cotées en dinar tunisien | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|--------------|---------------------|---------------------|
| sur le Marché des Changes interbancaire | | | | | | | |
| | 28/07/2015 | 28/07/2016 | 02/01/2017 | 28/07/2017 | % 01-07/2017 | % 07/2016 - 07/2017 | % 07/2015 - 07/2017 |
| EURO | 2,1655 | 2,4687 | 2,4598 | 2,8134 | 14,38% | 13,96% | 29,92% |
| DOLLAR | 1,9577 | 2,2259 | 2,3482 | 2,4780 | 5,53% | 11,33% | 26,58% |
| Cours moyens à terme en dinar tunisien (28/7/2017) | | | | | | | |
| | 3 mois | | 6 mois | | | | |
| EURO | 2,8831 | | 2,9197 | | | | |
| DOLLAR | 2,4544 | | 2,4763 | | | | |

Source : BCT

Atténuation ou prévention de conflits violents :

Dans la mesure où les zones d'exploitation des gisements pétroliers, gaziers et miniers tendent à se concentrer d'un point de vue géographique, un seul et même conflit violent peut nuire aux habitants et mettre un terme à la production, mettant en danger les revenus du pays dans son ensemble. Les dirigeants ou les habitants de la région peuvent par conséquent obtenir des concessions sous la forme de revenus tirés des ressources naturelles en échange de rétablir la paix et la sécurité autour du gisement ou de la mine. En outre, les revenus tirés des ressources naturelles peuvent aggraver les conflits. Le partage des revenus tirés des ressources naturelles peut contribuer à établir la paix en encourageant le dialogue entre les autorités nationales et les dirigeants locaux et en permettant de générer un « dividende de paix » au bénéfice des populations locales. C'est pourquoi les gouvernements nationaux transfèrent parfois une partie de leurs revenus tirés des ressources naturelles à des gouvernements locaux dans des régions riches en ressources naturelles afin de préserver ou de créer des relations harmonieuses entre le gouvernement central et les régions. D'un autre côté, le partage des revenus ne permet pas toujours de prévenir les conflits. Il arrive même parfois qu'il constitue un facteur aggravant. Un système de partage des revenus mal conçu peut encourager certains groupes à prendre le contrôle de sites d'extraction pour accéder à une plus grande part des revenus. Ces revenus peuvent alors être utilisés pour financer des actions violentes.

1.4. Expériences en matière de partage des revenus tirés des ressources naturelles

Les pays peuvent être classés en trois catégories en fonction de leur système de partage des revenus des ressources naturelles :

⁵ Tunisia's Corruption Contagion ; Publié par Carnegie Tunisia Monitor ;(2016) ; "Propagation de la corruption en Tunisie: Une transition à risque", l'analyse qui résume l'évolution de la corruption depuis la révolution ; par Taieb Khouni.

(1) les pays qui traitent les revenus tirés des ressources naturelles de la même manière que les revenus non tirés des ressources naturelles dans l'optique de leur redistribution : Dans ce premier groupe, on retrouve des pays comme l'Algérie, le Chili, la Birmanie et la Norvège, qui centralisent d'abord toutes les recettes budgétaires avant de les redistribuer vers les gouvernements infranationaux dans le cadre d'un système général de transferts intergouvernementaux. En d'autres termes, le système de transferts intergouvernementaux ne traite pas les revenus tirés des ressources naturelles différemment des revenus autres et les autorités infranationales ne collectent généralement pas de montants importants d'impôts spécifiquement associés aux ressources. Ce groupe, qui comprend la plupart des pays du monde.

(2) les pays qui traitent les revenus tirés des ressources naturelles différemment des revenus non tirés des ressources naturelles et les redistribuent selon le principe de la dérivation : ce deuxième groupe comprend des pays qui distinguent certains revenus tirés des ressources naturelles et effectuent des allocations à partir de ces fonds à l'intention de régions productrices par le biais d'un système fondé sur le principe de la dérivation, en vertu duquel une partie des revenus tirés des ressources naturelles est retournée vers son lieu d'origine (là où les ressources naturelles sont situées ou dérivées). Les systèmes où les juridictions infranationales collectent directement des montants substantiels d'impôts spécifiques aux ressources naturelles (comme c'est le cas en Argentine, au Canada, en Inde, aux Émirats arabes unis et aux États-Unis) sont considérés comme des systèmes largement fondés sur le principe de la dérivation, dans la mesure où les impôts sur les ressources sont renvoyés aux gouvernements infranationaux des territoires où les ressources naturelles en question ont été exploitées. La majorité des systèmes de transferts intergouvernementaux spécifiquement liés aux ressources naturelles, surtout dans les économies émergentes, sont conçus selon le principe de la dérivation.

(3) les pays qui traitent les revenus tirés des ressources naturelles différemment des revenus non tirés des ressources naturelles et les redistribuent sur la base d'indicateurs : ce troisième groupe est composé de pays qui ont créé un système unique de transferts intergouvernementaux pour certains revenus tirés des ressources naturelles et les allouent sur la base d'une série d'indicateurs, indépendamment de l'endroit où les ressources naturelles ont été extraites. Les systèmes qui fonctionnent sur la base d'indicateurs utilisent toute une série de critères pour déterminer l'allocation infranationale des revenus tirés des ressources naturelles. Ces critères peuvent comprendre la démographie, la génération de revenus, le niveau de pauvreté ou des caractéristiques géographiques tels qu'un isolement éventuel, comme c'est le cas en Équateur, en Mongolie, au Mexique et en Ouganda. La redistribution horizontale sur la base d'indicateurs traite de la même manière les régions productrices et les régions non productrices. C'est le cas de la Tunisie avec le système de répartition centralisée des revenus tirés des ressources naturelles.

1.5. Parvenir à un consensus

Le partage des revenus tirés des ressources naturelles peut aider à établir la paix, à prévenir l'éclatement de conflits et à répondre aux revendications locales portant sur le droit à une part des richesses liées aux ressources naturelles. Dans d'autres pays, il est difficile de savoir si le partage des revenus a atteint ses objectifs.

D'une manière générale, il existe trois raisons pour lesquelles un régime de partage des revenus est susceptible de ne pas atteindre ses objectifs avoués. D'abord, l'accord de partage des revenus peut avoir été mal conçu ou conçu de façon à l'empêcher de réaliser ses objectifs. Par exemple, il pourrait avoir été établi dans le but d'offrir aux régions touchées une compensation, mais ne pas servir ces régions en dernière analyse. Deuxièmement, la formule de partage des revenus pourrait être appliquée sans faire l'objet d'un consensus ou assentiment de la part des parties prenantes concernées, en particulier des figures politiques influentes, des autorités infranationales, des dirigeants locaux et des associations locales. Troisièmement, l'accord pourrait ne pas être mis en œuvre, par exemple en raison d'un manque de volonté politique ou de transparence et de carences de supervision.

Pour s'assurer que toute législation portant sur le partage des revenus soit claire, stable dans le temps, fasse la promotion de l'efficacité des dépenses et atteigne ses objectifs, l'une des principales méthodes consiste à obtenir un consensus impliquant toutes les parties prenantes clés. Première étape indispensable, il est important que les parties reconnaissent que la propriété, la réglementation, le contrôle et le partage des ressources naturelles sont des questions distinctes. Par conséquent, n'obtenir un consensus que sur l'identité des propriétaires des ressources naturelles ne suffit pas pour déterminer qui perçoit les recettes tirées des ressources naturelles.⁸⁶

Nicholas Haysom et Sean Kane (2009) ont souligné quelques notions importantes à prendre en compte dans la négociation d'une formule de partage des revenus, notamment ;

1. Transformer un débat politique en discussion technique : les discussions à propos de la redistribution des richesses tirées des ressources naturelles sont souvent porteuses d'une grande charge émotionnelle et d'une nature profondément politique. Le fait de faire tourner les échanges autour de questions techniques comme la définition d'objectifs communs, d'indicateurs pour une formule et de mécanismes de stabilisation peut aider à transformer un débat chargé d'émotion en discussion rationnelle portant sur les avantages de chaque option politique. Cela peut également contribuer à gérer les attentes relatives à ce que le partage des revenus est en mesure d'accomplir. Le fait d'impliquer des experts techniques peut aider les parties prenantes à mieux comprendre les arbitrages entre différentes options politiques et à les rassembler autour d'une cause commune.
2. Partager les connaissances : dans la plupart des négociations, les parties concernées sont en général diversement informées de la façon dont les systèmes de partage des revenus fonctionnent. Le fait de partager les connaissances ne servira pas seulement à apaiser les négociations, mais aussi à éviter qu'une des parties concernées ne se sente lésée une fois l'accord signé.
3. Identifier les parties prenantes : les principaux protagonistes d'un conflit tournant autour des richesses tirées des ressources naturelles (en général le gouvernement central ou les autorités locales) peuvent émettre le souhait d'inclure des représentants de tous les groupes concernés par un régime de partage des revenus tirés des ressources naturelles, faute de quoi les groupes en question risquent de mettre en danger tout accord éventuel. Les parties prenantes clés peuvent comprendre des dirigeants parlementaires, des représentants de

groupes armés, des représentants des populations locales, de la société civile et des autorités religieuses. Des compagnies pétrolières, gazières et minières, des organismes internationaux (p. ex., l'ASEAN, la Banque mondiale, les Nations Unies et l'Union africaine) et des experts pourraient également être invités à titre de conseillers ou d'observateurs. Ces groupes peuvent être impliqués à n'importe quel stade d'un processus à plusieurs étapes pour peu que leurs opinions soient représentées dans le résultat final.

2. L'expérience du Maroc

L'Etat Marocain détient le groupe OCP (anciennement Office chérifien des phosphates), leader mondial du marché des phosphates et ses dérivés. L'OCP a été créé en 1920 et sa nationalisation ne s'est faite qu'en 1975. En 2016, son chiffre d'affaires s'élevait à 4,3 milliards d'euros avec un résultat net de 309 millions d'euros.

Le groupe OCP participe activement dans le développement durable. Son intervention prend deux formes : une forme directe pour les grands projets et une forme indirecte à travers la fondation que le groupe a créé dénommée Fondation OCP, pour les projets de plus petite taille. L'OCP finance directement certains grands projets en partenariat avec l'Etat marocain. Ces projets contribuent à la modernisation de l'infrastructure de la région minière. Le dernier en date, baptisé la « Mine verte », devrait modifier radicalement le visage de la cité minière. La ville nouvelle, qui devrait coûter près de 700 millions d'euros, abritera un musée, des hôtels de luxe, un théâtre, une cité des sciences, un parc d'attractions, un lac artificiel, un téléphérique et même une piste de ski. Le financement de ces projets se fait à part égales par le ministère de l'Intérieur, le conseil de la région Béni Mellal-Khénitra et le groupe OCP et pour une deuxième enveloppe par le ministère de l'Équipement et le conseil provincial. L'autre intervention de OCP se fait par le biais de sa fondation à travers des programmes tel que le Programme Développement Citoyen. Ainsi, 250 000 bénéficiaires de ces programmes chaque année 139 projets soutenus en 2012, 2 735 jeunes recrues « Agents Solidaires » ont effectué des missions d'intérêt public auprès de 200 associations œuvrant dans le développement humain et citoyen. 96 % des bénéficiaires du Programme Développement Citoyen sont des femmes et des enfants. 2 735 petits agriculteurs marocains et 15 000 petits agriculteurs indiens devraient profiter de l'amélioration de la productivité des légumineuses alimentaires entre 2012 et 2017. Enfin la Fondation OCP accorde des bourses à des étudiants dans le cadre du partenariat avec la Fondation Marocaine de l'Étudiant.

Pour conclure, il est impératif de souligner que chaque pays possède un plan de distribution des recettes tirées des ressources naturelles bien déterminé et qu'il n'existe aucun plan modèle commun pour tous. Néanmoins, il ne faut pas négliger le fait que pour certaines économies réadapter des stratégies étrangères au niveau national peut être considéré comme une solution face au dysfonctionnement du mécanisme adopté par ces pays à ce jour. Prenons le cas du Niger, où les revenus miniers sont transférés à la capitale, et une faible partie de ces derniers est investie dans les régions d'origine des ressources naturelles. Cette pratique a créé la réclamation des Touaregs dont les terres ancestrales englobent les mines en question. Cette situation a été similaire à la Tunisie après la révolution et sur laquelle s'attardera dans la deuxième partie de ce rapport de travail.

Partie 2

Mécanismes de redistribution des revenus des ressources naturelles « Le contexte Tunisien »

1. Le système Tunisien de redistribution des recettes des ressources naturelles

Dans cette section, nous présentons les différents mécanismes d'allocation globale des revenus des hydrocarbures et des mines, établis par l'État tunisien. Nous présentons d'abord les aspects d'un système centralisé de longue date mis en place par l'État. Dans un second temps, nous analysons la tentative de l'État d'adopter un nouveau système de distribution dans le cadre d'une politique de décentralisation. L'objectif de cette décentralisation est d'assurer l'équilibre régional et le développement sur l'ensemble du territoire à partir des ressources pouvant provenir des ressources naturelles, autrement dit de favoriser la convergence régionale.

❖ La distribution centralisée des revenus tirés des ressources naturelles

Le système actuel reflète une gestion centralisée et l'absence de mécanismes de partage des revenus provenant des ressources naturelles. Le principal critère retenu pour la répartition des ressources au niveau des communes et des conseils régionaux, est celui de la population. Cependant, la majeure partie de la population tunisienne est concentrée sur les régions côtières et du Nord-Est⁶, ce qui place ces régions en tête des transferts reçus du pouvoir central. Nous savons par ailleurs que ces régions distancent largement les régions intérieures en termes de développement économique, infrastructure, niveau d'éducation, structures de santé, taux de chômage, etc. Par conséquent, retenir la taille de la population comme seul critère de distribution des ressources aux collectivités locales pourrait introduire un biais et risquerait de renforcer la divergence régionale. Les gens se déplacent de l'intérieur vers la côte, ce qui fausse l'approche et ne favorise pas la convergence régionale. Aucun autre critère à caractère socio-économique n'est pris en considération pour tenir compte de l'écart entre régions productrices et régions non productrices de ressources naturelles, des taux de pauvreté régionaux, etc. La révision des clés de répartition des ressources entre régions devient donc impérative, et devra tenir compte des disparités socio-économiques de manière à assurer une répartition qui soit à même de garantir une certaine équité régionale quant à l'accès aux services publics de base, tels que l'éducation, la santé, etc.⁷. Par ailleurs, les ressources naturelles, en particulier les mines et les hydrocarbures, donnent lieu à des rentes respectives de 3% du PIB et de 4.5% du PIB entre 2015-2016.

❖ La distribution décentralisée des revenus tirés des ressources naturelles

Le système présenté précédemment a conduit à des conflits régionaux dus aux grandes disparités en matière de développement régional entre les gouvernorats du littoral et ceux de l'intérieur de la Tunisie, pourtant riches en ressources naturelles. Pour cette raison, l'Etat a jugé nécessaire de réduire ces conflits et d'assurer la stabilité quel que soit le système d'allocation des revenus des hydrocarbures et des mines. C'est dans ce cadre que l'Etat a mis en évidence un

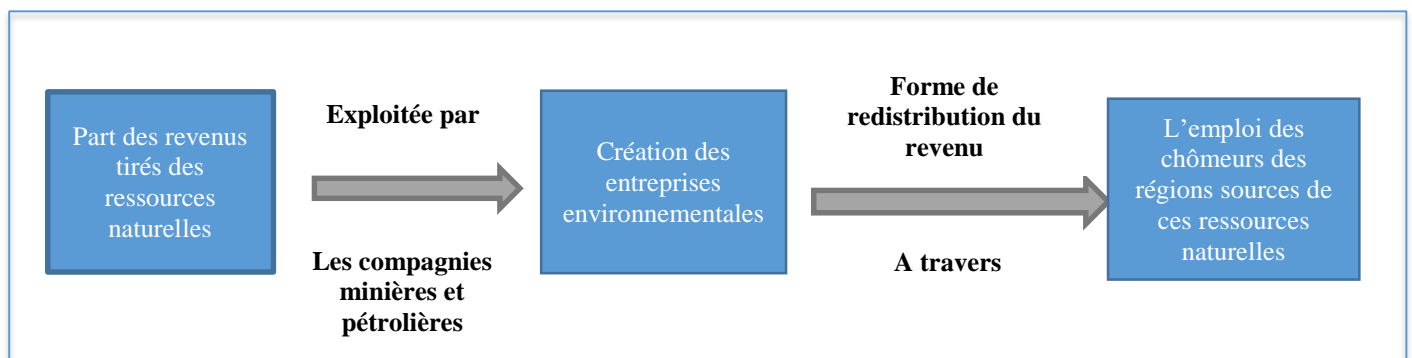
⁶ N. Muhanzu et V. Castel (2014), Le modèle de développement régional suédois, une source d'inspiration pour la Tunisie, Note économique N°1, Banque Africaine de Développement.

⁷ Distribution des revenus des ressources naturelles et convergence régionale, Zouhour Karray, Asma Khouja, NRG-IACE, Octobre 2016.

système de redistribution par la création d'entreprises environnementales au niveau des régions où se localisent les ressources minières et pétrolières exploitées.

Ces entreprises sont financées par les entreprises exploitant ces ressources, comme indique au niveau de l'illustration suivante.

Figure 1 : Répartition décentralisée des revenus tirés des ressources naturelles



Source : auteurs

Ce modèle peut être considéré comme un type de partage des bénéfices (benefit sharing) dans la mesure où la présence de sociétés extractives génère des avantages non fiscaux dans la forme d'emplois.

Afin d'étudier ce mécanisme de redistribution, nous avons choisi de mener une étude approfondie des activités environnementales créées par les sociétés d'hydrocarbures et les sociétés minières.

2. Etudes de cas

L'étude de cette forme particulière de redistribution suit trois étapes. Une première étape d'identification des sociétés pétrolières et minières qui créent les entreprises environnementales. Ensuite, un repérage de ces entreprises est élaboré. Enfin, la dernière étape consiste à une détermination de la contribution de ces entreprises dans ce mécanisme de redistribution.

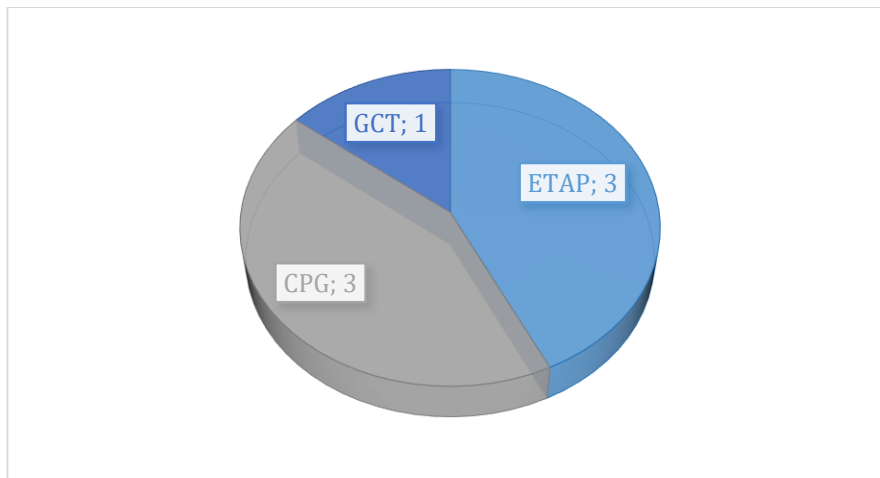
2.1. Etat des lieux

Suite à une étude documentaire, nous avons constaté qu'une société pétrolière et deux sociétés minières contribuent à ce système de redistribution à travers le financement des entreprises environnementales et d'autres à responsabilité sociale à savoir ;

- L'Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières (ETAP)
- La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG)
- Le Groupe Chimique Tunisien (GCT).

Les résultats préliminaires de notre investigation indiquent qu'il existe sept entreprises environnementales créées par ces sociétés comme cela indiqué dans l'illustration suivante :

Figure 2 : Nombre d'entreprises environnementales créées par les sociétés pétrolières et minières

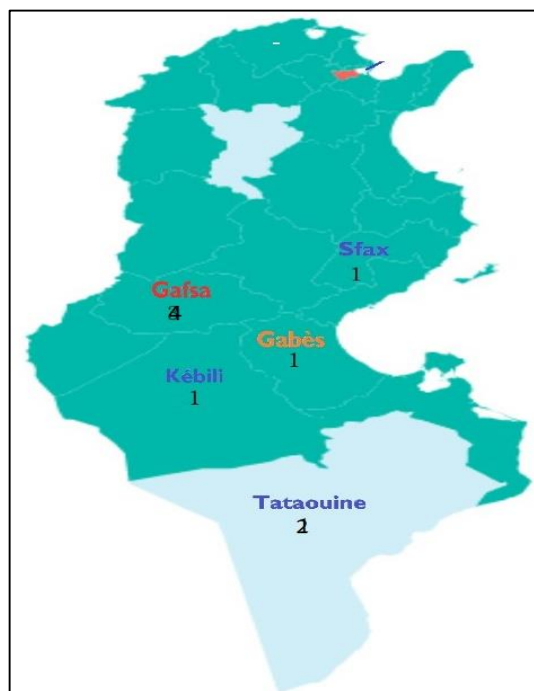


Source : compilation des auteurs

Rappelons que ces entreprises ont été créées comme un mécanisme de distribution des recettes tirées par les ressources naturelles extraites de quelques régions tunisiennes. Ainsi, l'implantation de ces entreprises dans ces régions était une stratégie d'absorption du chômage locale et un facteur de développement pour ces régions particulières.

La CPG a créé trois entreprises environnementales dans le gouvernorat de Gafsa spécifiquement aux niveaux de trois villes (Redeyef, Moulares, Metlaoui). Le GCT finance trois entreprises à Gabes, Sfax et Gafsa et nous avons pu identifier aussi trois entreprises à responsabilité sociale créées par l'ETAP dans deux gouvernorats (Kébili et Tataouine), comme l'indique la figure ci-dessous.

Figure 3 : Cartographie des entreprises créées



Source : compilation des auteurs

2.2. Fonctionnement des entreprises environnementales

Afin de comprendre la contribution de ces entreprises comme mécanisme de redistribution des recettes tirées des ressources naturelles pour ces régions, une étude qualitative a été adoptée à travers des interviews effectués avec des responsables des trois sociétés (l'ETAP, la CPG et le GCT). L'interview comprend trois parties à savoir :

1. Une première section portant sur le mécanisme de création d'entreprises environnementales dans les régions.
2. Une deuxième section est focalisée sur les méthodes de financement de ces entreprises.
3. Une troisième section présentera les réflexions des intervieweurs vis-à-vis à ce processus de distribution des revenus.

2.2.1. L'expérience de la CPG

Le gouvernorat de Gafsa est constitué de trois régions principales : le grand Gafsa (Gafsa Nord, Gafsa Sud et Ksar), les Hautes Steppes (Sidi Aïche, Belkhir, El-Guetar et Sned) et enfin le bassin minier (Metlaoui, Om Laârayes, M'dhila et Redeyef). 340 000 habitants y résident avec un taux d'évolution démographique qui n'a cessé de régresser (deux fois plus bas que la moyenne nationale). Près de 50% de la population du gouvernorat de Gafsa réside dans le grand Gafsa⁸. La population active occupée représente 24,6% en 2014 et le taux de chômage est l'un des plus élevés du pays avoisinant 19,2%. La population féminine représente 51% de la population totale. Uniquement 5 682 personnes sont employées dans l'industrie manufacturière. Toutes ces données justifient le fait que Gafsa accapare 30% de l'effectif des sociétés environnementales. Vient ensuite Mélaoui en deuxième position avec plus de 38000 habitants et Om Laraies et Rédaïef avec 27000 Habitants.

Créée en 1897, la CPG fut dénommée initialement « la Compagnie de Phosphate et de Chemin de Fer de Gafsa ». Elle a ensuite connu plusieurs changements structurels pour aboutir sur son statut actuel « La Compagnie des Phosphates de Gafsa » avec la fusion entre la Société d'exploitation des Phosphates STEPHOS et la Compagnie de Phosphate et de Chemin de Fer de Gafsa. Le capital de la société s'élève à 268 millions de dinars, une production annuelle de 8 millions de tonnes et un chiffre d'affaires en 2013 de 422 millions de dinars, ce qui lui a permis d'occuper la 5ème place mondiale dans son secteur.

La CPG constitue l'un des piliers de l'économie tunisienne et pourtant le bassin minier regroupe la zone géographique où la population est la plus démunie à tous les niveaux :

- une infrastructure routière rudimentaire. En effet, l'infrastructure routière manque d'entretien et contrairement aux zones côtières il n'y a pas d'autoroutes joignant le bassin minier aux autres villes du pays. D'ailleurs l'examen de la carte routière de la Tunisie permet de constater

⁸ Statistique tirées du Rapport du Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale ; « Gouvernorat de Gafsa en chiffres- 2016 » ; Office de Développement du Sud ; Juillet 2017.

rapidement le déséquilibre régional en matière d'infrastructure routière et ceci est d'autant plus frappant lorsque l'on se déplace de l'ouest vers l'est du pays. Il faut noter toutefois qu'un projet d'autoroute reliant Enfidha à Tozeur et passant par Gafsa est programmée ;

- une Infrastructure industrielle quasi absente : Le gouvernorat de Gafsa compte 101 entreprises industrielles totalisant 5682 employés. Les zones industrielles du gouvernorat de Gafsa totalisent un peu moins de 300 ha, soit 3 Km² sur une superficie globale de 7807 km² ;

- une infrastructure hospitalière modeste : La région compte deux hôpitaux régionaux et un troisième programmé. Beaucoup de spécialités médicales ne sont pas prises en charge et les patients doivent souvent se déplacer vers les régions côtières (Tunis, Sousse, Monastir et Sfax) pour se faire soigner.

- Une infrastructure hôtelière négligeable : En effet la région regroupe 14 hôtels avec une capacité de 568 lits. A titre anecdotique l'un de nos interlocuteurs a même parlé de l'incapacité de la région à organiser un Séminaire international autant ils manqueraient de places pour accueillir leurs hôtes.

Tous ces éléments et bien d'autres ont conduit à créer une tension sociale et un climat de revendications d'autant que le taux de chômage est l'un des plus élevés du pays. Pour remédier à cela et pour rétablir l'équilibre régional la nouvelle constitution Tunisienne annonce explicitement dans son article 12 que « L'État agit en vue d'assurer la justice sociale, le développement durable et l'équilibre entre les régions, en tenant compte des indicateurs de développement et du principe de l'inégalité compensatrice. Il assure également l'exploitation rationnelle des ressources nationales ». Il est prévu également par l'article 141, la création d'un Haut Conseil des collectivités locales qui a pour mission d'examiner les questions relatives au développement et à l'équilibre entre les régions.

Soucieux de tout cela l'Etat Tunisien a accordé des avantages spécifiques à la région de Gafsa au titre du développement régional. Ainsi toutes les délégations de Gafsa sans aucune exception ont été classées « Zones de développement régional prioritaire ». Dans la pratique, ces mesures se traduisent par des avantages fiscaux et financiers.

Les Avantages Financiers :

- Prime d'investissement : 25% du montant de l'investissement avec un plafond de 1.500.000 DT. Pour les nouveaux promoteurs cette prime est de 30% avec un plafond de 2.000.000 DT.

- Prime au titre de la participation de l'Etat aux dépenses d'infrastructure : 85% des montants engagés par l'entreprise.

- Prise en charge de la cotisation patronale au régime légal de la sécurité sociale (CNSS): la prise en charge par l'Etat de cette contribution pendant les dix premières années à partir de la date d'entrée en activité effective.

- Pour les services liés à la culture : création d'entreprise de théâtre : 8% du coût du projet hors coût du terrain.

- Pour les services liés aux loisirs : (Parcs de loisirs pour la famille et l'enfant - Centres de résidence et de camping - Parcs de loisirs) : 15% du coût du projet hors coût du terrain.

Les avantages Fiscaux :

- Exonération de l'impôt sur les sociétés (IS) et de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) pendant les 10 premières années et abattement de 50% de ces revenus ou bénéfices durant les 10 années suivantes.

- Déduction totale des revenus ou bénéfices réinvestis dans la souscription du capital initial ou à son augmentation y compris les bénéfices réinvestis au sein de la société elle-même.
- Exonération de la contribution au FOPROLOS (Fonds de Promotion de Logement pour les Salariés) pendant les 5 premières années d'exercice.

Tous les avantages cités plus haut touchent à la fois les zones d'extractions de pétrole, de gaz et de phosphate. Il s'agit des principales zones concernées par la redistribution des revenus. Seul la région de Gabes n'est pas dans la carte des zones de développement régional et qui englobe l'une des principales unités de transformation du Groupe Chimique de Tunisie ; CGT.

Tableau 2 : **effectifs sociétés d'environnement CPG , Août 2016**

| Zone | Cadres | Agents de suivi | Agents d'exécutions | Total |
|-----------------|--------|-----------------|---------------------|-------|
| Metlaoui | 58 | 200 | 1174 | 1432 |
| Moularès | 114 | 328 | 1398 | 1840 |
| Redaief | 60 | 146 | 1294 | 1500 |
| Mdhilla | 28 | 36 | 593 | 657 |
| Gafsa | 71 | 283 | 1988 | 2342 |
| Total | 331 | 993 | 6447 | 7771 |

Source : CPG

L'entretien avec les responsables de la CPG révèle les éléments suivants :

- Depuis leur création en 2008, les sociétés environnementales n'ont réalisé quasiment aucun projet.
- La charge salariale de ces sociétés est supportée dans sa totalité par la CPG.
- Les seules exigences aux employés sont un pointage en début et en fin de journée. L'objectif étant de s'assurer que la personne concernée est bien vivante et se trouve dans le gouvernorat. Il s'agit donc beaucoup plus d'une « donation » que d'un salaire.
- Les revendications salariales sont croissantes.
- Des recrutements sont prévus dans les années à venir. Toutefois la variation du taux de croissance de ces recrutements sur les années à venir est négative.
- Si ces entreprises venaient à devenir productives, le coût pour la CPG serait plus élevé que si aucune activité n'avait été effectuée. En effet, dans ce cas la CPG supporterait un coût supplémentaire relatif au coût du matériel et outillage, matières premières (arbres, gazon, engrais, béton, asphalte...) et frais d'études.

- Il existe une certaine réticence d'une partie des employés (surtout ceux effectuant des tâches non administratives) à travailler. Ce constat varie d'une société d'environnement à une autre.
- Aucun projet de restructuration n'est prévu à court, moyen et long terme selon nos interlocuteurs.
- Depuis le début du mois de février 2018 la région connaît un blocage complet de la production suite à des revendications sociales exigeant le recrutement de pas moins de 5000 nouveaux employés.

2.2.2. L'expérience de l'ETAP

Créé par la Loi 72-22 du 10 Mars 1972, L'Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières ; ETAP est une entreprise publique à caractère non administratif qui a été dans le but de permettre à l'Etat d'accroître son contrôle et sa participation dans les différentes activités de l'industrie pétrolière. La mission de l'ETAP se rapporte à la Promotion, la Gestion du Patrimoine National, la réalisation d'études, l'approvisionnement et la prestation de service de l'activité du Pétrole et du Gaz Tunisien. La production nationale de pétrole et de gaz en Novembre 2017 en concession de l'ETAP et en Hors ETAP figure dans le tableau suivant :

Tableau 3 : **La production nationale de pétrole et de gaz**

| | BBLs | TM |
|-----------------|------------------|----------------|
| Concession ETAP | 1 053 982 | 136 905 |
| Hors ETAP | 246 562 | 31 678 |
| TOTAL | 1 300 544 | 168 583 |
| GAZ | | |
| | MM3 | TEP |
| Concession ETAP | 125,804 | 131 309 |
| Hors ETAP | 58,363 | 57 233 |
| TOTAL | 183 | 188 542 |

Source : ETAP

Contrairement à la CPG, les zones d'activité de l'ETAP couvrent tout le territoire tunisien et pas uniquement les Zones de développement régional. Toutefois la zone d'extraction, où des problèmes de redistribution se font sentir et où des revendications ont eu lieu, se trouve principalement dans le gouvernorat de Tataouine.

Le gouvernorat de Tataouine est le plus grand gouvernorat de Tunisie. La population globale est de 149 453 habitants pour une superficie de 38 889 Km². Son chef-lieu est Tataouine. La population active occupée représente 22% de la population. La région de Tataouine encore est plus mal lotie en infrastructure que la région de Gafsa. Cette région malgré son étendue compte un seul Hôpital régional, 2 institutions universitaires, 2 centres de formation professionnelles (1 artisanat et 1 agriculture), 9 hôtel d'une capacité totale de 515 lits, 1 complexe sportif, 3 zones industrielle d'une capacité totale de 55 ha (2 zones existante, Ettahrir et Elkabta de

respectivement 10 et 20 ha et une zone en projet de 25 ha). En outre tout le gouvernorat est classé zone de développement régional et est éligible aux avantages financiers et fiscaux cités plus haut accordées par l'Etat à ce titre.

Au titre de son activité, L'ETAP se veut une entreprise socialement responsable RSE. A ce titre, Elle a mis en place un programme triennal (2015-2018). Ce programme prévoit : s'est matérialisé au cours de sa première année d'exécution en :

- Le financement de micro-projets créateurs d'emplois. Ainsi 90 micro-projets à hauteur de 340.000 DT (un investissement total de 1.7 Millions de DT) ayant permis la création de 90 emplois directs ont été réalisés au cours de la première année de mise en place.

- L'octroi micro-crédits en collaboration avec la BTS. Ainsi, de 164 micro-crédit (BTS) pour un total crédit de 640.000 DT ayant permis la création de 230 postes d'emploi directs ont été accordés au cours de la première année de mise en place.

- L'octroi de crédits en collaboration avec la BFPME. Ainsi Le financement avec la BFPME de 5 PME dont le coût d'investissement total s'élève à 2.4 Millions de DT (600.000 DT financés par le programme RSE) ayant permis la création de 71 emplois directs, a été réalisé au cours de la première année.

- La restauration et l'aménagement d'espace publics et sites historiques, le forage de puits d'eau, la création de périmètres irrigués, la création de terrains de sport et d'espaces de loisirs etc. à ce titre plus de 1 MD a été accordé par l'ETAP à ce titre.

Outre cette forme de participation de l'ETAP à la redistribution des revenus tirés des ressources naturelles, En 2016, deux sociétés environnementales ont été créées respectivement à Kebili et Tataouine. L'objectif principal de ces entreprises est la création d'emplois. Ainsi, L'entreprise de Tataouine s'est engagée à embaucher 1500 employés dans une première tranche et 1000 dans une seconde tranche en janvier 2018. La structure du capital de ces entreprises est composée du conseil régional (actionnaire principal) et les entreprises pétrolières installées dans ces deux régions. Ces entreprises ont pour principale mission la préservation de l'environnement. A notre connaissance, ces entreprises ne possèdent aucune activité précise et aucun marché ne leur a été accordé.

2.2.3.L'expérience du GCT

Le Groupe Chimique de Tunisie GCT fut créé suite à la fusion de la SIAPE et de la SAEPA en 1992. Ce groupe a pour mission la transformation du phosphate tunisien extrait par la CPG. En effet, 85% du phosphate extrait par la CPG est acheminé vers les quatre sites de transformation du GCT implantés principalement à Gabes (3 usines ; Usine d'Acide Phosphorique, Usine de Di-Ammonium Phosphaté (DAP) et Usine d'Ammonitrate), Skhira (usine d'acide Phosphorique), Sfax (usine TSP) et Gafsa (usine de TSP de Mdhila).

Le GCT compte 6496 employés (en 2015). Toutefois, il convient de remarquer que ce chiffre est en baisse continue depuis 2013 (7438 employés). Soit une baisse en deux ans de 1000

employés représentant approximativement 15% de l'effectif total. Le chiffre d'affaires de le GCT pour l'année 2012 dépasse 2,737 milliards de dinars ce qui la place au premier rang des entreprises tunisiennes.

Tout comme l'ETAP et la CPG, le GCT intègre une stratégie RSE englobant l'investissement responsable, la reddition des comptes, la création de valeurs partagées, la durabilité, le respect de l'environnement, la confiance, la conscience sociale etc.

En effet, le directeur des installations industrielles au sein du ministère de l'industrie, confirme la création par le GCT de trois sociétés environnementales à Gafsa, Sfax et Gabes. Leurs principales activités sont à savoir ;

- Le jardinage,
- Le maintien des espaces verts
- La protection des lieux de production

Partie 3

**Recommandations pour un partage
des revenus de ressources Efficient,
Equitable et Stable**

1. Recommandations tirées des expériences internationales

L'examen de l'expérience internationale en matière de redistribution des revenus des ressources naturelles, montre qu'il n'existe pas de standard auquel nous pouvons nous référer. En effet, les expériences sont multiples, quelque fois similaires quelques fois contradictoires, mais elles restent le fruits d'une politique particulière choisie dans un environnement donné dans une conjoncture donnée et obéissant à des critères propres à chaque pays. Ainsi, chaque pays possède un plan de distribution des recettes tirées des ressources naturelles bien déterminé et qu'il n'existe aucun plan modèle commun pour tous. Néanmoins, il ne faut pas négliger le fait que pour certaines économies réadapter des stratégies étrangères au niveau national peut être considéré comme une solution face au dysfonctionnement du mécanisme adopté par ces pays à ce jour. NREGI et UNDP ont publié en septembre 2016 un rapport où ils proposent 10 recommandations pour un partage des richesses qui soit à la fois efficient, équitable, entre les différentes parties prenantes et surtout stable. Ces 10 recommandations peuvent être résumés ainsi :

1- Insister sur la mise en place d'objectifs clairs ;

Les systèmes de partages de revenu sont souvent établis à posteriori pour faire face à un événement ou problème quelconque. Souvent ont assisté à la superposition de plusieurs événements qu'il s'agisse de compensation pour les activités extractives, de partage des avantages avec les régions productrices ou de prévention ou d'atténuation des conflits. Ainsi lorsque les objectifs n'ont pas été clairement définis, il est difficile d'aboutir à un consensus sur les bienfaits d'une formule.

2- Aligner le système de partage des revenus sur les objectifs fixés ;

Souvent les systèmes de partage des revenus échouent parce qu'ils ne sont pas adaptés aux objectifs fixés. La solution serait donc d'aligner la perception fiscale aux objectifs assignés dans la formule de transfert de revenus. Par exemple, si l'objectif est de réduire la pauvreté, l'introduction d'un indicateur de pauvreté explicite dans la formule aiderait à atteindre cet objectif

3- Garder en mémoire la responsabilité des dépenses ;

L'objectif est d'adapter les dépenses aux revenus afin d'éviter justement que les revenus soient insuffisants pour répondre aux besoins des dépenses locales dans les régions.

4- Opter pour des instruments fiscaux clairs et adaptés aux sources de revenus ;

Etant donné que plusieurs formes d'impositions existent et que la fiscalité intervient à plusieurs niveaux il faut doter les responsables locaux, « gouvernements locaux », de moyen permettant de calculer et identifier les revenus à partager liés à cette activité. En effet, si les données du secteur extractif ne sont pas publiées il devient difficile de faire confiance au gouvernement national quant au montant du transfert auquel ils ont droit.

5- Planifier les dépenses et permettre une souplesse fiscale ;

Pour ne pas déstabiliser l'économie locale puisque la volatilité des prix des ressources naturelles entraîne une volatilité des revenus qui peut avoir des conséquences préjudiciables sur les régions concernées. Ainsi, Il incombe donc aux gouvernements centraux de fournir une source de financement prévisible et souple pour les gouvernements locaux ou leur fournir les outils nécessaires pour faire face à la volatilité des revenus tirés des ressources.

6- Adopter des formules de transferts de richesse simples et applicables ;

Les autorités locales et la société civile doivent être capables de vérifier la conformité de l'application de la formule de transfert de revenus. En effet, la capacité de vérifier et les montants réels transférés renforcent la confiance entre les parties prenantes. La simplicité permet également de prévenir l'éventuelle corruption. En pratique un système simple implique la mise en place d'un maximum de deux objectifs et l'intégration d'un nombre faible de variables dans la formule de calcul du partage des revenus.

7- Doter le système d'une certaine flexibilité ;

Une fois adaptée, il est difficile de changer le système de partage mis en place. Ainsi les pouvoirs publics doivent permettre une certaine flexibilité dans la formule qui prend en considération les changements dans la conjoncture politique et économique du pays. Par conséquent, certains pays ont intégré des dispositions pour reconsidérer régulièrement les arrangements liés au partage des revenus des ressources.

8- Obtenir un consensus national sur la formule de transfert adoptée ;

Pour atteindre les objectifs fixés, il faut s'entourer du consensus le plus large possible autour de la formule de redistribution retenue, en particulier dans des environnements où, des contestations politiques sont observées et une diversité ethnique existe. En effet, la mise en place d'une formule sans consensus autour, ferait que le régime pourrait être considéré illégitime et la formule ne pas répondre aux préoccupations locales ce qui conduirait à un conflit encore plus grand.

9- Codifier la formule de transfert en loi ;

La transcription des modalités choisies pour le partage en textes réglementaire, leurs confèrent un cadre légal et garanti leur respect par les différentes parties prenantes. Ceci est de nature à permettre le débat public critique sur leurs avantages et inconvénients.

10- Rendre le partage des revenus Transparent et mettre en place une supervision indépendante ;

Le gouvernement doit permettre transparence certaine sur les montant transférés par activité et par catégorie. L'objectif est de permettre, aux percepteurs de ces revenus, de vérifier leur exactitude et conformité par rapport à la formule de partage. Un audit indépendant doit également être assuré couvrant les transferts de revenus et la collecte des impôts locaux. Cette transparence est seule garante de paix sociale durable.

2. Recommandation spécifiques au cas Tunisien

L'étude de la redistribution des revenus des ressources naturelles en Tunisie révèle que cette redistribution a acquis des formes directes et indirectes. En effet, nous avons observé une superposition d'une multitude de formes de distribution de différentes origines. Certaines sont à l'initiative de l'Etat, d'autres à l'initiative des entreprises nationales et d'autres enfin à l'initiative des concessions.

S'agissant de la contribution de l'Etat, Le choix s'est fait principalement à travers la création de sociétés environnementales pour faire face au problème de chômage, supérieur à la moyenne nationale dans les régions concernées. La deuxième forme choisie par l'Etat Tunisien est la création de zones de développement régional prioritaires. Ces zones bénéficient d'avantages financiers (primes d'investissement, participation aux dépenses d'infrastructures, prise en charge de la cotisation patronale) et fiscaux (exonération, pendant les 5 à 10 premières années, de l'IS et de l'IRPP et de la contribution FOPROLOS etc..).

Le constat principal de la lecture des différentes mesures citées plus haut, est qu'il s'agit beaucoup plus de mesures de nature à solutionner partiellement le problème de chômage et de déséquilibre régional, que de mesures en faveur de la distribution de revenus des ressources naturelles. En effet ces mêmes mesures (autres que celles relatives à la création en 2008 des sociétés d'environnement) ont touché d'autres régions non liées à l'extraction et à la transformation du phosphate et du pétrole.

Les mesures prises par les sociétés nationales en matière de redistribution sont de trois natures.

- Participation dans le financement direct des sociétés environnementales. Pour le cas de la CPG et de la GCT dans le bassin minier par exemple ces deux entreprises assurent pleinement la prise en charge de la masse salariale. L'ETAP quant à elle contribue partiellement du fait qu'elle le fait conjointement avec ses concessions.

- Participation dans le financement de projets soit par le biais de sociétés d'investissement à capital risque, soit par le biais de micro-crédits. C'est ainsi qu'a été créée en 1991, le Fonds de Reconversion et de Développement des Centres Miniers (Société d'Investissement à Capital Risque) FRDCM-SICAR. Il s'agit d'une société au service de porteurs d'idées de projets en faveur de la création de petites et moyennes entreprises dans le bassin minier. L'objet est l'assistance, l'étude, la formation, le bouclage des schémas de financement et l'accompagnement des promoteurs dans la réalisation de leurs projets. A titre d'information de projet a permis le financement depuis sa création de 123 projets dont 52 ont connu un échec. En 2012, ce fonds a cumulé des pertes de plus de 5,7 MD. Ces fonds souffrent d'un problème de gouvernance puisque selon un rapport de la cour des comptes, les bénéficiaires de ces fonds ne sont pas ceux à qui ils étaient réservés. Le même rapport souligne que 90% des entreprises bénéficiaires ne tenaient même pas d'assemblée.

- L'ETAP contribue également de manière indirecte à travers les compagnies pétrolières, bénéficiant de concessions. Leur contribution se fait à travers la construction de logements ou d'écoles ou d'autres projets d'infrastructure dans leurs zones d'activités pétrolières. L'ETAP

consacre un budget également pour promouvoir les régions dans lesquelles se situent les champs pétroliers. Enfin l'ETAP, la CPG et la GCT contribuent dans les schémas de financement de projets d'intérêt public tel que route, dispensaires, hôpitaux, espaces de loisirs etc.

- Soutien logistique des associations, organisations et différentes institutions. Par des allocations destinées à financer des projets ponctuels de santé, d'éducation, d'agriculture et d'infrastructure dans la région de proximité des sites d'extraction et de transformation.

❖ **Recommandations générales**

Les défaillances du système de distribution actuel et la recrudescence des mouvements de contestation et de protestation dans les zones concernées, compromettent sérieusement l'avenir du système de distribution actuel. Ainsi pour y remédier trois scénarii sont envisageables :

- Premier scénario : Adopter une autre forme de redistribution.

Cette nouvelle forme de distribution devrait effacer théoriquement toutes les formes existantes. Cette formule présente l'avantage de pouvoir anéantir toutes les défaillances du système actuel de distribution. Mais serait difficilement acceptable par la population. En effet la suppression des sociétés d'environnements est de nature à créer plus de tension qu'il n'en existe déjà.

- Deuxième scénario : une cohabitation entre une nouvelle forme de redistribution tout en maintenant les sociétés environnementales.

L'examen des formes de distributions actuelles en Tunisie faits plus haut a révélé la promiscuité de plusieurs formes de distributions allant d'une distribution directe à une distribution indirecte. Cette simultanéité des modalités de distribution a renforcé l'ambiguïté dans la perception des avantages accordés au riverain des zones minières. Rajouter une nouvelle forme de distribution avec la multitude des formes existantes passerait à notre sens inaperçue et ne réaliserait en aucune manière l'objectif escompté.

Toutefois, et en attente de la mise en place du nouveau code des collectivités locales (CCL), la lecture de ce dernier montre que la mise en place de nouveaux modes de distribution en cohérence avec les recommandations internationales reste possible. En effet le nouveau CCL prévoit dans son exposé des motifs importantes pour les collectivités locales de disposer d'importantes ressources, gage de réussite d'une décentralisation effective. Ce code prévoit également au chapitre 4, article 35, que l'Etat s'engage à créer un fonds d'appui à la décentralisation, de péréquation et de solidarité entre les collectivités locales et que les crédits attribués au titre de la régularisation et de la péréquation visent à limiter le déséquilibre entre les zones et à lutter contre la pauvreté (article 36). Enfin, et partant du fait que les collectivités locales peuvent légiférer et créer une imposition qui leur est spécifique (article 125 du CCL conformément à l'article 65 de la constitution), ce point est en conformité avec le premier canal de distribution des revenus des ressources naturelles prévu dans le rapport NRG-IPNUD, par la création par exemple d'une taxe sur la propriété et les redevances superficielles.

- *Troisième scénario* : Restructuration des entreprises environnementales.

Les entreprises environnementales doivent être plus indépendantes de la CPG, GCT et de l'ETAP. Cette indépendance ne serait réalisable que si elle est accompagnée des recommandations suivantes :

Accorder une certaine autonomie à ces entreprises en vue de les détacher progressivement de la CPG, GCT et de l'ETAP. Ceci n'implique en aucune manière que la dotation de la CPG soit annulée.

Aider ces entreprises dans l'obtention des marchés publics. En leur accordant par exemple des privilèges lors de la soumission et la réalisation des marchés. Ces privilèges peuvent être lors de la soumission sous forme de priorité et lors de la réalisation sous forme fiscale (Exonération de toute formes de taxations et de retenues).

Intéressement des employés aux projets réalisés sous forme de distribution d'une partie des revenus des projets réalisés par ces entreprises.

Changer le statut juridique de ces entreprises en augmentant leur capital et en cédant gracieusement une partie de ce capital aux employés. Ainsi, Ils seront plus motivés à travailler et à faire prospérer ces entreprises. Il convient de signaler à ce propos qu'il faudra leur définir un champs d'actions au-delà duquel ils perdent les privilèges qui leurs sont accordés. En effet il serait inopportun dans un premier temps de pousser ces entreprises à se concurrencer dans leur domaine d'intervention. En effet il faut les motiver dans le sens de vouloir faire mieux en terme de résultat comparativement aux autres sans pour autant être concurrents. L'idée et de gagner plus individuellement parce « notre » entreprise est meilleure.

La création en Tunisie d'une Fondation CPG qui interviendrait pour soutenir les jeunes dans la création de projets, créations d'espaces loisirs, jardins d'enfants, soutien à l'infrastructure.

❖ **Recommandation liées à la gouvernance des entreprises environnementales**

Afin d'améliorer la gouvernance des entreprises environnementales et d'atteindre un degré efficace dans leurs surveillances en accord avec les directives et les attentes des différentes parties prenantes, elles doivent renforcer quatre mesures clé dans leur gouvernance : la qualité des individus, l'architecture de l'information, les structures et processus, ainsi que la dynamique de groupe et la culture de gouvernance. Un diagnostic clair de ces quatre dimensions, passe par l'élaboration d'une check-list pour chacune d'entre elles.

| Pilier | Check-list | Cas des entreprises environnementales Tunisiennes | Recommandations |
|---|--|--|---|
| La qualité des individus, leur degré d'attention et leur focus | 1. Le comité directeur ⁹ a-t-il clairement défini son rôle dans l'organisation? | Aucun rôle spécifique n'est attribué ni au comité de direction ni à l'organisation elle-même. Leur rôle actuel est le recrutement d'employé pour faire face à des mouvements de protestation dans les régions suite à l'accroissement du chômage surtout chez les jeunes diplômés. | La définition claire du rôle que l'on veut attribuer à ces entreprises environnementales. |
| | 2. Le comité directeur a-t-il un leadership approprié? | En l'absence de rôle bien défini, le chef n'a aucune influence sur le groupe. Pour le cas tunisien le chef est désigné. (Nous n'avons pas de réponse sur la manière dont ils ont été choisis) | L'une des exigences de la durabilité d'une organisation est le leadership qu'exerce ses dirigeant. En effet le chef d'une entité est un individu qui peut influencer, motiver, et rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation. |
| | 3. Le comité directeur et son équipe répondent-ils de façon adéquate aux besoins organisationnels et stratégiques? | Aucune étude des compétences n'a été menée. L'inactivité pratique des entreprises environnementales ne permet pas de juger de la compétence de ceux qui dirigent ni de leur compétence. | L'évaluation des besoins organisationnels fournit un cadre pour procéder à un examen élémentaire des besoins en matière de compétences essentielles dans l'organisation. Ainsi il faudra procéder à une évaluation des compétences dans la lecture, le calcul, le travail d'équipe, utilisation des documents, la rédaction, la capacité de raisonnement la communication orale, l'informatique, le travail d'équipe et la formation continu. |
| | 4. La rémunération des membres du comité directeur est-elle correcte? | Il convient de noter à ce propos qu'il s'agit d'une rémunération fixe et totalement indépendante de la réalisation des objectifs. | Reformuler la rémunération en fonction du nombre de projets réalisés et/ou en fonctions des revenus. |
| | 5. Le comité directeur suit-il une stratégie efficace? | Absences d'objectifs finaux sur lesquels toutes les parties prenantes se sont mises d'accord. | Une stratégie efficace permet d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau, d'original et de définir une démarche influente pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, Pour permettre aux entreprises environnementales de se fixer une stratégie, il faut leurs fixer des objectifs clairs. |

⁹ En l'absence d'une appellation précise de la structure dirigeante nous allons l'appeler dans tout ce qui suit « comité directeur ».

| | | | |
|--|--|---|---|
| | 6. Le comité directeur se préoccupe-t-il en priorité de surveiller ou bien de soutenir l'équipe exécutive? | Le seul suivi opéré à notre connaissance est un pointage matinal des employés et un autre en fin de journée. | Etablir des fiches de suivi par équipe et par projet. |
| | 7. Le comité directeur utilise-t-il les meilleures mesures pour analyser la santé financière de l'entreprise? | La seule préoccupation de l'organe de gestion est le paiement des salaires. | Il faut introduire une exigence de performance financière de l'entreprise environnementale. |
| | 8. Le comité directeur a-t-il une bonne compréhension des risques et des opportunités de l'entreprise? | Nos interlocuteurs sont conscients que cette situation ne peut pas continuer indéfiniment et que le risque de disparition à terme des entreprises environnementales est inévitable si rien n'est fait. Ils sont conscients également que des opportunités existent en les dotant de moyens et de marchés. | Inciter les responsables des entreprises environnementales à trouver des marchés et à participer aux appels d'offres. |
| | 9. Le comité directeur anticipe-t-il les problématiques urgentes et/ou en train d'émerger? | Complètement inerte par rapport aux problèmes. En effet ces entreprises ne participent pas à la prise de décision. Les responsables ne participent même pas dans la définition du « besoin » en recrutement. | Faire participer les responsables des entreprises environnementales à tout le processus décisionnel. |
| | 10. Les séances du comité directeur sont-elles productives? | Aucune réunion n'est programmée | Prévoir et exiger des réunions avec les différentes parties prenantes pour évaluer ce qui a été fait et prévoir ce qui peut se faire. Ces réunions peuvent être inter et intra entreprises environnementales. En inter-entreprises l'idée est de créer des synergies entre ces entreprises. |
| L'architecture de l'information | 1. Le comité directeur connaît-il et suit-il le secteur d'activité de l'entreprise et ses moteurs-clés de manière opportune et régulière ? | Un désintéressement total au secteur d'activité. D'ailleurs nos interlocuteurs ont du mal à définir avec exactitude leur secteur d'activité et leur domaine d'action. | Il faut les responsabiliser dans le sens où ils doivent répondre pour les opportunités ratées pour manque de suivi et de collecte d'information. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | 2. Le comité directeur est-il bien informé sur les tendances du marché et la concurrence, les changements de régulation, les changements technologiques et l'évolution de l'actionnariat ? | Aucune information dans aucun sens n'est établie. Ni de bas en haut ; des entreprises environnementales vers les pourvoyeurs de fonds (qui sont finalement l'équivalent des actionnaires pour les entreprises environnementales), ni de haut en bas, des pourvoyeurs de fonds vers les entreprises environnementales. | Le comité de gestion d'administration doit recevoir des informations relatives aux principales activités de la société et les problèmes qu'elles seraient susceptibles de poser (données financières avec prévisions, rapport du CEO, carte des risques et opportunités). |
| | 3. Le comité directeur a-t-il suffisamment d'informations indépendantes du management disponibles pour se faire une opinion ? | La seule information qu'il peut avoir est relative au nombre de recrutements prévisionnel. Cette information n'est pas d'ailleurs considérée comme indépendante du management. | développer des canaux de communications externes avec les Ministères (pas uniquement le ministère de tutelle mais des ministères tel l'équipement, l'intérieur, la jeunesse et sports, l'éducation, enseignement supérieur tec..), les collectivités locales et autres parties prenantes de l'entreprise. |
| | 4. Quelle est l'implication du comité directeur dans la conception de l'architecture de l'information ? | Totalement absente | Il faut donc établir des réseaux informationnels directs, accessibles et rapides. |
| | 5. Quels processus d'information «informels» existent-ils pour le comité directeur? | Réponse non communiquée | L'information externe et informelle appuyée sur des réseaux structurés est aussi importante que l'information venant des pourvoyeurs de fonds. Il faut donc établir des réseaux informationnels informels pour saisir les opportunités |
| Les structures et les processus | 1. Quelle est la liste des processus véritablement importants pour le comité directeur (Par ex. stratégie, évaluation, succession du comité directeur, risque, formation du | - aucune stratégie fixée, aucune orientation. - aucun rapport d'audit ne nous a été fourni. - la succession se fait suite à une vacance de poste (départ à la retraite, décès etc..) | Spécifier clairement les objectifs la mission et leurs demander d'établir une stratégie et de fixer les orientations de l'entreprise. Etablir une rotation et une direction par objectif afin de rafraîchir le processus et d'y introduire de nouvelles perspectives. Cette rotation peut par exemple se faire entre les équipes dirigeantes des différentes entreprises environnementales |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | comité de gestion, audit, conformité réglementaire et succession du comité directeur)? | | |
| | 2. Quelles sont les informations existantes et à quelle valeur chacun des processus contribue-t-il? | Aucune évaluation ni interne ni externe n'est faite de ces entreprises environnementales. | |
| | 3. Quelle évaluation est-elle menée pour s'assurer que chaque processus est complet et suffisamment détaillé? | Aucun rapport dans ce sens ne nous a été remis. | Réunions régulières et productives, renforcement des interactions avec les parties prenantes, évaluation efficace des risques et opportunités stratégiques de l'entreprise |
| | 4. Le comité directeur a-t-il une structure et une composition de comité appropriées? | | Définir clairement la composition du comité de direction des sociétés environnementales. |
| | 5. La structure hiérarchique est-elle efficace? | La structure actuelle est hiérarchique bien que le fonctionnement de ce type de structure est simple et que la répartition des responsabilités est théoriquement, elle présente l'inconvénient de la rigidité, une mise en place difficile et une lenteur dans la communication. | Passer d'une structure hiérarchique vers une structure fonctionnelle qui permet une meilleure qualité d'exécution des tâches et un rendement supérieur. Bien que la structure fonctionnelle augmente le risque de conflits, elle favorise la dilution du pouvoir et motive plus les exécutants. |
| La dynamique de groupe et la culture de gouvernance | 1. Quelle énergie le comité directeur semble-t-il avoir? | La routine semble être installée | - Accorder une certaine autonomie à ces entreprises. - Changer le statut juridique de ces entreprises en augmentant leur capital. |
| | Ses membres écoutent-ils les actionnaires ? | Aucune attente particulière ni de l'Etat ni de la CPG, GCT et ETAP en la matière. | - Doter ces entreprises d'organes de direction expérimenter dans la gestion d'entreprises publiques. - introduire de nouvelles formes de rémunération avec intéressement aux résultats. |
| | 3. Y a-t-il une écoute mutuelle ? | Comme cité plus haut aucune information autre que sur les recrutements prévus ne circule | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | 4. Le comité directeur semble-t-il remettre en cause les idées reçues ? | Nos interlocuteurs semblent conscients du problème auxquels leurs entreprises est confrontés mais sont également désarmés pour opérer des changements à leur niveau. | <ul style="list-style-type: none"> - Faire participer les responsables à des formations spécifiques en rapport avec la gouvernance, la performance des entreprise, les marchés publics, la motivation du personnel et la culture d'entreprises. - Organiser périodiquement, Une réunion des comités de gestion des entreprises environnementales pour qu'elles puissent échanger leurs points de vues, problèmes et surtout réalisations. - Organiser des cercles de qualité avec les employés pour écouter leurs problèmes et leurs attentes de l'entreprise. Ceci est de nature à mieux définir les nouvelles orientations des entreprises environnementales. - Organiser des focus groupes pour connaître les attentes de l'environnement direct des entreprises environnementales. |
| | 5. Les membres du comité de gestion sont-ils irrespectueux ? | Nos interlocuteurs semblent être très respectueux et soucieux de l'avenir de leurs entreprises. | |
| | 6. Le comité de gestion est-il apparemment bloqué ? | Même si elles émettent l'envie de se fixer des objectifs, et de participer à des marchés, les sociétés environnementales n'ont pas les moyens de réaliser leurs objectifs puisque les seuls moyens dont elles disposent sont les charges salariales et les frais d'administration. Ces entreprises manque des fois de moyen rudimentaire tel que l'outil de travail. | |
| | 7. Les membres du comité de gestion donnent-ils des solutions créatives ? | Aucune solution créative n'a été proposée. | |
| | 8. Quelle est la réputation générale de la présidence du comité de gestion ? | Bonne | |
| | 9. Le premier responsable génère-t-il une forte culture de gouvernance ? | Néant | |
| | 10. Le comité de gestion semble-il respecter les valeurs classiques de la culture de gouvernance? | Néant | |