

Synthèse sur la productivité et la compétitivité de la Firme minière tunisienne en monopole naturel: stratégie de Joint-venture capitaliste et les facteurs de performance

[Synthesis on the productivity and competitiveness of the Tunisian mining Firm in natural monopoly: capital Joint-venture strategy and performance factors]

Mohsen Brahm¹, Sonia Zouar², and Laure A. Dikmen³

¹IAE, Business Administration Institute
Campus Scientific Southern, FEMS University, Tunisia

²High Institute of Business Administration HBAI.S, Tunisia

³IAE, Business Administration Institute Poitiers, France

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This article provides a framework for synthesis of the productivity and the competitiveness of Tunisian mining industry which highlights the significant contribution of the Tunisian mining Firm to national economy, being a natural monopoly, which differed remarkably according to key indicators such as using a study for a period between (1999-2012): its Corporate Social responsibility CSR and mine environment protection, their accumulation of human capital, the international Joint-venture (J-V) alliance and their investment. The analyzes on this study period shows two major economic shocks, such as hydrocarbon in June 2007, affecting the production chain of this mining citizen Firm who's most serious in 2011, dates from the revolution. In addition, the Firm was able to overcome the challenges of this date and found an agreement with the social demands of the citizens in the mining Basin and will come to recovery at the average rate of production from 2012 to our days.

KEYWORDS: Productivity, Mining Firm, CSR, Human capital, J-V.

JEL: D42, L72, M14, J24, L24

RESUME: Cet article fournit un cadre de synthèse de la productivité et la compétitivité de l'industrie minière tunisienne qui met en exergue, à l'aide d'une étude pour une période comprise entre (1999-2012), l'apport significatif de la Firme minière tunisienne à l'économie national comme étant un monopole naturel, qui s'est différenciée remarquablement selon des principaux indicateurs comme : sa Responsabilité Sociale RSE et leur protection de l'environnement minier, leur accumulation du capital humain, l'alliance en Joint-venture (J-V) international et leur l'investissement. Les résultats d'analyse sur cette période d'étude montrent deux secousses économiques majeures, comme celle d'hydrocarbure en juin 2007, touchant la chaîne de production de cette Firme citoyenne minière dont la plus grave en 2011, date de la révolution. Par ailleurs, la Firme a pu surmonter les défis de cette date transitoire et a trouvé une entente avec les revendications sociales des citoyens du bassin minier et viendra en conséquence de relancer au rythme de production moyen à partir de 2012 à nos jours.

MOTS-CLEFS : Productivité, Firme minière, RSE, Capital humain, J-V.

JEL: D42, L72, M14, J24, L24

1 INTRODUCTION

Avec un poids économique remarquable, une notoriété mondiale dans le marché des engrais miniers et une stratégie de partenariat et d'alliance nationale et internationale bien dressée, tous ces indicateurs de compétitivité Artus, P., (2004) ont poussé plus la Firma Minière Tunisienne localisée en Bassin miniers (cf. Figure 1) à maintenir ces parts de marchés et de dresser une stratégie de long terme dans leur production [1] et la commercialisation de divers produits miniers. Cette Firma Minière CPGT, créée depuis plus un siècle d'activité en (1897), connue comme le seul et le principal pôle industriel dans le Bassin minier sud a remplie plusieurs rôles dans ces sites miniers. En fait, elle constituait une petite Etat dans un Etat [2], disant qu'elle a remplie presque toutes les activités socioéconomiques que devrait être normalement concrétisés par le Gouvernement. A juste titre d'exemples, cette Grande Firma minière Tunisienne, en se basant sur leur poids économique Chiappin I.R., (2007) et financier, a pu être montré comme une société citoyenne gouvernant plusieurs taches en faveur la société et les citoyens miniers en général (une source d'emploi et des embauches pour les jeunes diplômés miniers, participation régulièrement dans la construction des établissements des services et de santés, maintien l'infrastructure et aide les associations de loisir et les clubs sportifs, etc.).

Toutefois, ce secteur industriel minier (Tunisian mining industry, TMI, CPGT Rapport, Tunis. 2013.) [3] participait régulièrement depuis leur création pour alimenter les caisses de l'Etat par les devises parvenus des exportations du produit minier et participait massivement aux investissements dans les autres régions du pays. Sans oublier sa part remarquable en PIB (4.5% en 2013), ces facteurs constituaient de part et d'autres des indicateurs de performance économique de cette industrie minière gouvernée par la Firma mère en monopole naturel national qui reste même en des situations économiques difficiles Martinet F., (1984), comme celle de 2008 et en 2011, le poumon économique du Gouvernement Tunisien sans exception, (cf. Stat INS, 2013).

Parmi ces secousses économique graves celle de 2008, où la Firma minière à enregistré des agitations sociales du Bassin Minier qui a affecté négativement [4] leur productivité et le rythme de leur production. Les perturbations sociales, qui ont eu lieu, ont eu un impact négatif sur la production [4]. Pendant ce temps, l'activité commerciale à bien performé et le prix de vente élevé a entraîné dans un exceptionnel bénéfice net élevé pour atteindre 951,2 millions de dinars en fin 2008. Même que la crise financière mondiale a affecté négativement la performance [5] commerciale au cours du deuxième semestre de 2008. (INS, 2012. Global Monitoring Report)

Les exportations gravement arrêtés depuis septembre 2008, et la quantité livrée aux entreprises filiales en alliance a chuté de 65 %, étant donné que la demande mondiale pour le phosphate et ses dérivés a diminué. Pendant ce temps, la Firma minière a institué un programme optimiste pour compenser la baisse de l'extraction et la production qui a eu lieu au cours du premier semestre 2009. Ce programme a été réalisé en 95 % pour l'extraction et 93 % pour la production. Malgré les difficultés, la Firma s'est employé à réaliser ses objectifs afin de renforcer sa compétitivité Farrel, G., and al, (1999) en augmentant la quantité et la qualité de son produit et de moderniser sa gestion [6] en fournissant les mines à ciel ouvert avec des équipements de grande capacité pour faire face à l'augmentation continue du rapport et de diminuer l'extraction des coûts et améliorer [7] le rendement Gregoir, S., and E., Maurel, (1993). Aussi, à travers la poursuite du programme de remise en état de l'appareil de production, y compris les puits et le réseau d'eau industrielle en insérant des techniques dans ces unités. Une généralisation du procédé de flottation dans toutes les usines de lavage pour augmenter la production. La Firma a fait conclure en 2009 le projet présidentiel de la construction de digues pour liquide accumulation riche dans tous les sites de production de récupérer certains de l'industriel eau et recycler et à protéger l'environnement.

Par ailleurs, l'effort remarquable de la Firma à la poursuite du programme de rationalisation de contrôle des coûts et l'énergie, spécialement, en utilisant l'énergie solaire pour le séchage des phosphates. Une intension sociétale en vers les sites miniers concernant la préparer de l'action de recrutement pour satisfaire les besoins en personnel de la société en fin 2008 et en 2012 avec des parts d'équité entre les divers sites miniers. Pour leur gouvernance interne, la Firma minière a fait recourir souvent à améliorer leur système d'information et de communication en obtenant et en développant des applications informatiques pour couvrir tous les domaines de gestion, dont les plus importants : (développer un système complet pour la gestion financière, obtenir une application informatique adéquat des ressources humaines de gestion, etc.).

Cependant, cette Firma citoyenne minière continuera à prendre en charge l'environnement interne et externe en aidant les associations, les clubs de sports et diverses activités culturelles en allouant un budget annuel important (plus de 7 millions dinars). Elle a également tracé des orientations importantes des futurs travaux sociaux parmi ces principaux contributions ; une amélioration du travail social (des clubs de loisir et des associations de retraités), une attention d'avantage aux travailleurs d'être endommagés en cas d'accident de travail. Aussi, elle accordait plus d'attention au travail médical et développer les services de santé (créer des projets dans ce domaine dans les sites minier). Elle a fait recourir au changement et installations de travail à jour pour la maternelle.

Dans le contexte environnemental, elle travaillait pour polir les villes minières et décoller les résidus négatifs de l'activité minière. En contre partie un centre historique pour les mines a été créé pour maintenir sa mémoire historique. Elle a été préoccupée à revoir l'intervention de la société dans les domaines de l'éducation et de la culture en concrétisant davantage d'études sociales et trouver les moyens de les exploiter.

Au cours de l'année 2009, le CPG a vécu deux événements majeurs qui ont grandement touchés ses performances et influencé ses résultats. On cite principalement la poursuite de la crise financière mondiale qui a abouti à une diminution de la quantité exportée du phosphate et ses dérivés et une baisse modérée du prix de vente. Aussi, les inondations dans le Bassin minier à la fin 2009 ont affecté négativement l'ensemble de la zone minier, terrain de production. En termes de production de phosphates, il entraînait une perte de 300 milles tonnes. Sans compter que les quantités de phosphate, prêt à être livré, qui avaient été balayées et ne pourraient pas être se rappelaient et retournées au stock. Malgré ces difficultés, La Firme s'emploie à réaliser son objectif [8] en 2010 afin de renforcer sa compétitivité Nezeys, B., (1993) en augmentant la quantité et la qualité Bellon, B., (1991) de son produit et de moderniser [9] leurs outils de travail.

Le début 2010 a enregistré une certaine stabilité ainsi la quantité exporté à progressé d'environ 41%. Les prix des produits miniers sont encore en hausse moyenne cette opportunité a pu augmenter la recette de 27.8%. Alors que l'année de la révolution du jasmin 2011, a provoqué une perturbation touchant toutes les entreprises exportatrices Tunisiennes quelques soient leurs tailles et leurs domaines d'activités (industrielles, des services et commerciales de Zones franches). La Firme citoyenne minière, quand à elle ne fait pas l'exception, a enregistré la plus rive année dans leur histoire. En fait, la révolution a été conjuguée par les perturbations sociétales avec des jeunes (divers niveaux d'études) en chômage demandant l'intégration à cette Grande citoyenne Firme qui constituât le seul pôle industriel dans ces Zones minières.

Les conséquences multiples, des entraves quasi-totales de la production dans les sites du Bassin Minier (une baisse de productivité de 72% par rapport à 2010, rupture du transport du chemin de fer principal moyen de circulation du produit en vrac vers les Usines de valorisation en produit chimiques à usage multiples et un déclin sans précédent du niveau de vente et de commercialisation au pays étrangers (baisse de niveau de vente de 55%, comparais à 2010). Enfin, une entente s'avère très nécessaire au début de 2012 entre les parties, demandeurs d'embouche et de l'intégration, avec la Firme minière. C'est vrai, le bilan des conventions signées par la Firme en faveur les demandes sociétales était lourd du coté financière. Mais, 2013 s'avère la vrai année de l'encrage et de relance économique et le retour réel de la productivité pour ce pôle industriel minier en Bassin minier tunisien et leurs sites minières les plus productives (cf. Metlaoui, Mdilla et Redayef) qui ont recommencé leurs productions normales. A cet effet, une progression remarquable notée (93% de productivité comparais en 2012), le niveau des ventes et la commercialisation du produit miniers ont progressé aussi à même hauteur de 89% par rapport en 2012, vers les marchés étrangers (Européens et Asiatiques) après une rupture d'environ une année.

La question centrale que soulève cet article est formulée de la façon suivante : dans cette période d'étude, les indicateurs [10] (Lall S., 2001, Latruffe, L., 2010) de productivité et les facteurs [11] de compétitivité et de même la stratégie de MLT d'alliance en joint-venture capitalistique entreprise par la Firme Minière tunisienne ont-ils évolués dans le temps, vu que les entraves macroéconomiques vécues dernièrement par le pays ?

Nous nous tentons de rapporter des éléments de réponses dans cet article qui est structuré comme suit : Dans la première section de notre travail, nous allons mettre en évidence le cadre théorique de cette industrie minière présentée par la Firme du Bassin minier, qui est plus que centenaire dans leur domaine d'activité, en termes de leurs principaux sites de production et leurs niveaux de productivité. Cette Firme en position de monopole naturel constitue en seul un pôle industriel incomparable des autres secteurs d'activité.

Dans la deuxième, nous effectuons un état de lieux de la compétitivité de Firme Minière à travers les différentes composantes de la productivité, une extrapolation sur les principaux déterminants économiques et financiers ainsi que d'autres facteurs utiles nous permet d'analyser et de juger le degré de performance atténué par la dite Firme minière Tunisienne. La dernière section apporte autres indicateurs de compétitivité qu'on les consacre à analyser pour identifier leurs effets susceptibles d'influencer positivement la compétitivité internationale de l'industrie minière tunisienne. Parmi ces facteurs on cite le Rating des organisations internationales de notation de moyen et long terme, l'Alliance stratégique en Joint-venture, la stratégie d'essaimage des PME filiales à la Firme mère minière et aussi la rationalisation de l'énergie comme composante essentielle pour compresser les coûts de production.

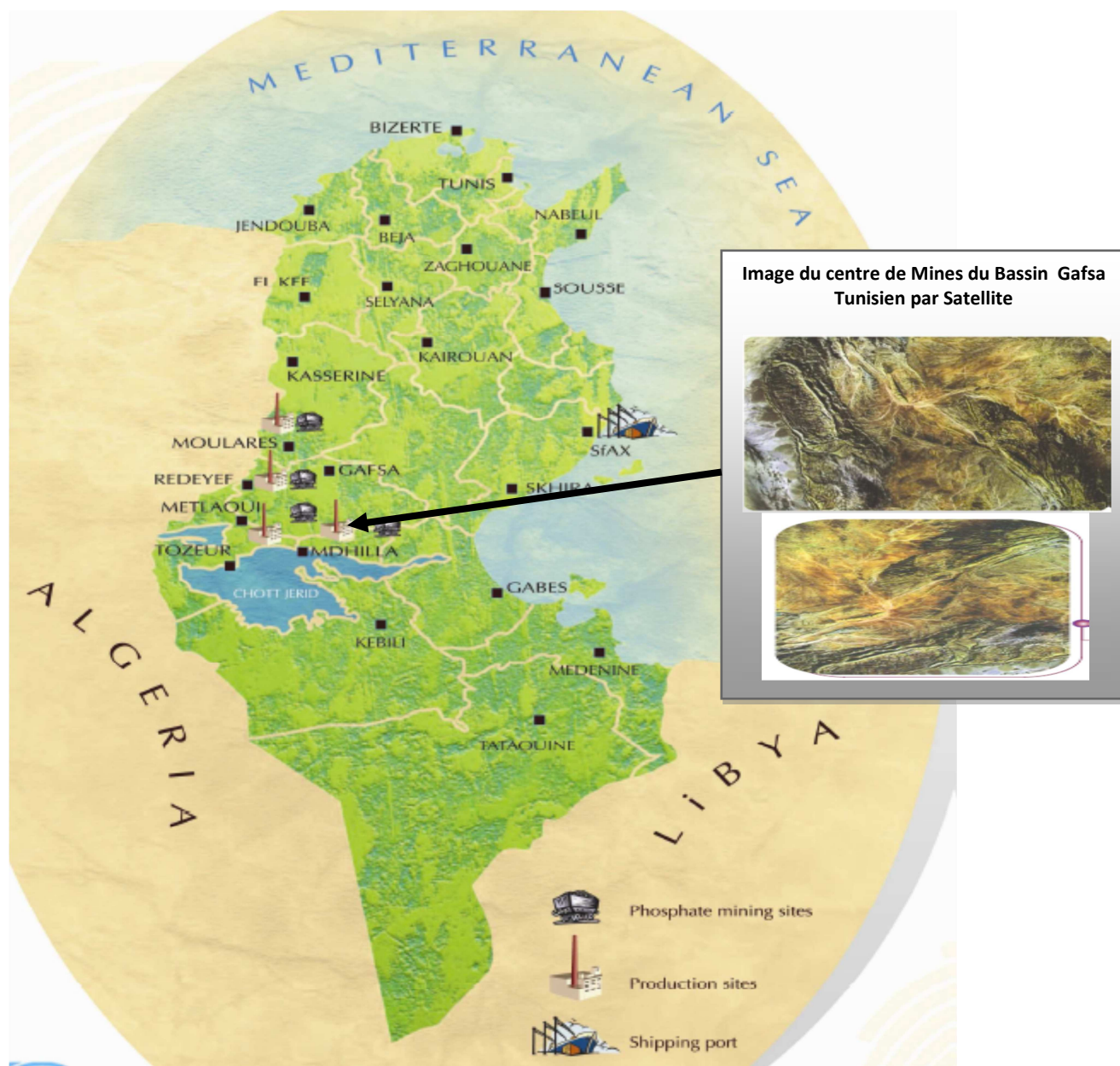


Figure. 1. Localisation : les sites miniers d'exploitation et de production du Bassin Minier Tunisien

Source : Attribution Auteur, Bureau Prospection Géologique et Recherche Mets., CPGT. 2014.

2 EVIDENCE ET BREF ECLAIRAGE THEORIQUE DE L'INDUSTRIE MINIERE : FIRME EN POSITON DE MONOPOLE NATUREL

La date de création de ce pôle industriel sous le nom CPCT (1897) gouvernait dans les sites de Bassin Miniers tunisien, lieux très fertile en ressources sous sols miniers, a long de leur histoire de production, cette Firma Minière a pu résister malgré les chocs (pétrolières des 1977, la crise de dette en 1986, fluctuations de demande en produit minier en 1994, la crise Asiatique 1997, la crise financière 2008 et la dernière rupture économique en 2011).

2.1 DIAGNOSTIC FINANCIER ET ETAT REEL

Le capital social a enregistré ces trois dernières années une évolution remarquable (268 Million Dinard en 2010 – 228 Million Dinard en 2009 - 228 Million Dinard en 2008). Et le Turnover- Chiffre d'affaires (Million Dinard) montre des gains financiers appréciables de 783 MD (2010)- 690 MD (2010) – 613 MD (2009)-1406 MD (2008) pour les mêmes années, respectivement.

La capacité de production annuelle (CPA) est de 8,4 Million Tonnes, cette production mettra la tunisien en cette industrie minière dans les premiers places au niveau mondial. En fait, occupe le 5^{ème} rang de production mondiale (RPM), le 3^{ème} rang d'exportation mondiale (REM) et le 2^{ème} rang de valorisations des engrais miniers mondial (RVEM). Ces rangs ont permet à cette Firme minière de maintenir leur part de marché et concevoir des stratégies de partenariat avec des sociétés international pour améliorer leur potentiel de compétitivité.

2.2 PRINCIPALES DATES CLES

Parmi les principales années de référence pour cette industrie minière on avance les suivantes :

- 1885 : Date des premières découvertes des minerais phosphatés à Jebel Thelja Metlaoui (Gafsa)
- 1897 : Date de la création de la Société des Phosphates et Chemin de Fer Tunisienne
- 1920 : Date d'entrer en vigueur de la Société des Phosphates Medhilla
- 1976 : Fusion des tous les sociétés en seul Firme minière nommée Société des phosphates Gafsa
- 1994 : Unification des deux sièges Tunis-Gafsa, et nomination d'un seul PDG.
- 2001 : Programme d'essaimage et stimulation vers les PME filiales de la Firme mère
- 2008 : partenariat/ alliance en joint-venture Tuniso-Indienne

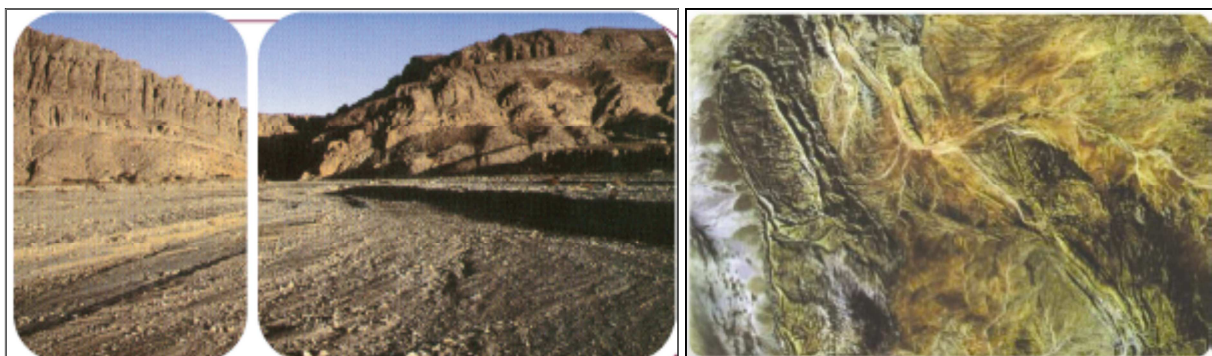


Figure2. Jebel Thelja Metlaoui (Gafsa-Tunisie) lieu de la première découverte des phosphates naturels en 1885, avec une image illustrative par satellite. Bureau Prospection Géologique et Recherche Mets. [12], CPGT. 2013.

2.3 LES SECTEURS D'ACTIVITES : REPARTITION DES SITES MINIERES EN TERMES DE PRODUCTION

Le bassin minier de Gafsa s'étend sur une surface plus de 80Km, de L'Est (Mdhilla) à L'Oest (Moulares et Redayef) passant par le principal site Cœur des mines qui est Mélaoui « petit-Paris, en période de colonisation Française », le grand pôle de l'exploitation et de production du produit minier jusqu'à nos jours en 2012. Tout au long de cette surface, se répartie cinq principaux secteurs de mines pour l'extraction et la valorisation dans des usines nommés Laveries.

Ces cinq secteurs miniers sont ordonnés en termes de volume de production comme suit : (La première principale mine se compose de deux secteurs)

- Secteur Metlaoui I (Carrière Kef Schfaire)
- Secteur Mélaoui II (Carrière Kef Eddoure)
- La deuxième mine : Secteur Mdhilla
- La troisième mine : Secteur Redayef
- La quatrième mine : Secteur Moulares

Tableau.1. Répartition de la chaîne de production minière en sites à ciel ouvert et les laveries de valorisation

Les Mines à ciel ouverts (Open cast Mines)	Laveries de valorisation (Valorisation Laveries Plants)	Le port d'expédition (Shipping port)
- 8 Mines -	- 10 Laveries -	- 1seul port -
Mines Metlaoui : Carrière Kef Schfaire Centre	Laveries Metlaoui : Laverie I	Le port de Sfax (Tunisie)
Mines Metlaoui : Carrière Kef Eddoure Centre	Laveries Metlaoui : Laverie II	Le port de Sfax
Mines Metlaoui : Carrière Kef Schfaire Est	Laveries Metlaoui : Laverie III	Le port de Sfax
Mines Metlaoui : Carrière Kef Eddour Est	Laveries Metlaoui : Laverie IV	Le port de Sfax
Mines Metlaoui : Mine de Jallabaa	Laveries Metlaoui : Laverie V	Le port de Sfax
Mines Medilla : Mine de Mzindaa	Laverie Mdhilla : (I , II et III)	Le port de Sfax
Mines de Redayef	Laverie Redayef : Laverie I	Le port de Sfax
Mines de Moularess	Laverie Moularess : Laverie I	Le port de Sfax

Source : Rapport des mines phosphates (2012). CPGT.

Ces quatre mines composées [13] de cinq secteurs miniers présentent leurs activités (cf. tableau 1) dans huit mines à ciels ouverts et dix usines Laveries pour la valorisation en engrais des phosphates marchands de qualité fortement demandé par les pays industriels Européens et ceux émergents (la Chine, l'Inde, etc.). Ces produit et engrais miniers seront exportés (Shipping port) par le port de Sfax qui est la destination final pour l'expédition de la production minière que se soient en vrac et en d'autres produits en emballages.

3 LES INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE ET LA PERFORMANCE DE LA FIRME MINIERE TUNISIENNE

Les principaux indicateurs Burton JR., (1994) qu'on se base pour décrire [14] la productivité et la compétitivité économique de cette Firme Minière Tunisienne entre (1999-2012) sont la production, la qualité et le volume globale des ventes.

3.1 EVOLUTION DU RYTHME DE LA PRODUCTION DU PRODUIT MINIER (1999-2012)

La Firme minière a conservé un rythme d'exploitation annuel soutenu à long tour de 11.5 Millions de tonnes depuis la fin des années quatre-vingt-dix, jusqu'à 2010. L'année 2011 de révolution Tunisienne a fait l'exception enregistré une grave baisse (2.935 Millions de tonnes, soit le 1/6 de l'exploitation de 2010). Mais ce niveau a été corrigé en 2012, soit 4 fois plus que 2011(cf. Tableau 2).

Tableau.2. Evolution du rythme d'exploitation, de production et d'expédition de l'activité minière entre (1999-2012) en (Million de tonne).

	Exploitation Minière	Production (Phosphate Marchant)	Expédition (Phosphate Marchant)	Quantité superficielle Terrassée
1999	10.649	7.568	6.927	98.557
2000	10.975	7.924	7.315	97.339
2001	11.836	8.054	7.401	99.607
2002	11.957	8.437	7.351	102.027
2003	12.648	8.214	7.281	100.672
2004	12.343	8.051	7.285	95.306
2005	12.305	8.220	7.262	100.979
2006	11.763	7.801	7.284	97.555
2007	12.396	8.002	7.415	107.541
2008	11.643	7.539	7.408	106.420
2009	11.276	7.216	6.265	114.951
2010	13.227	8.107	7.347	142.352
2011	2.935	2.281	3.020	59.935
2012	8.947	7.305	6.725	97.089

Source : Direction Production CPG, Annuel rapport, jan. 2013.

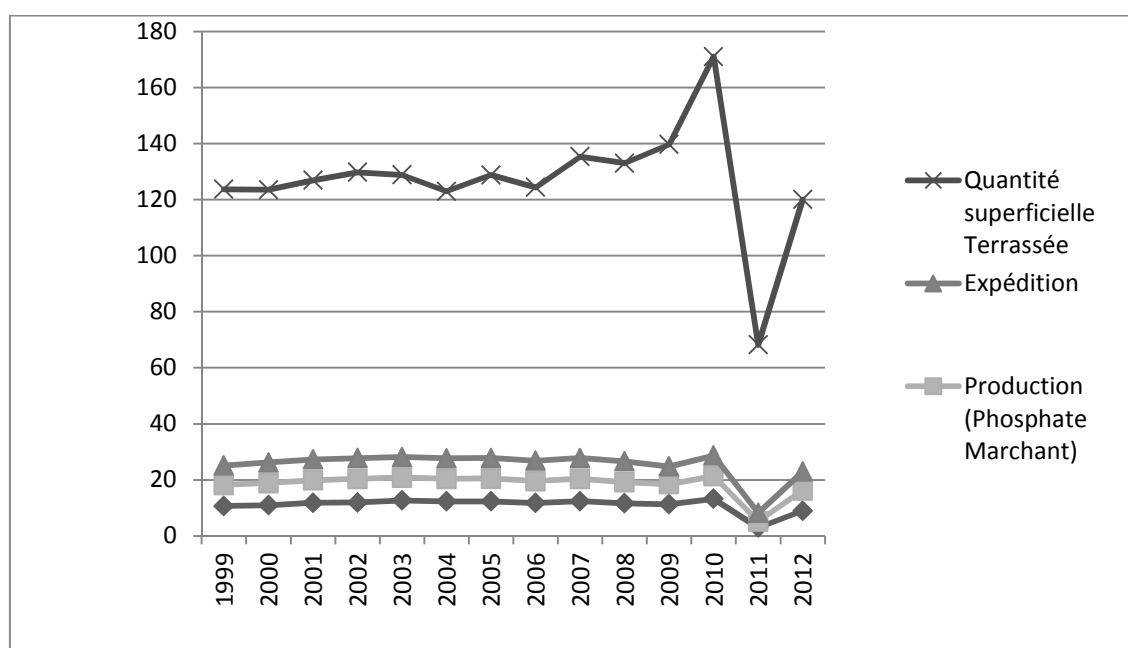


Figure.3. Evolution du rythme d'exploitation, de production et d'expédition de l'activité minière entre (1999-2012)

De son côté la production annuelle des phosphates Marchants à enregistré entre (1999-2010) en moyenne 8.1 Millions de tonnes, ce volume de production était expédié vers les usines du groupe chimique pour la valorisation en engrais minéraux plus fertiles. Ces engrais phosphatés sont fortement demandés dans le marché mondial des engrais phosphatés (MMEP). De même en 2011, seulement 3.020 Millions de tonnes (42% du volume total annuel expédié), soit une baisse de près de 58%. Ce volume des phosphates Marchant expédié a repris un niveau croissant de 2.6% plus en 2012 comparé de l'année de la révolution.

La quantité terrassée a enregistré en 2010 le plus haut pic (142.352 Millions de tonnes) comparés aux autres années (1999-2009). Seulement des faibles valeurs sont présentées pour les deux dernières années (2011 et 2012) avec des quantités 59.935 et 97.089 Millions de tonnes, respectivement.

La qualité de P_2O_5 valorisée à partir du phosphate marchant a conservé le même rythme de fertilisation de 29.81% annuellement (cf. Tableau) dans les usines filiales de Firme Minière de Gafsa pour la période (1999-2007). Ce niveau a baissé de deux points en 2011, soit 27.52%, pour les mêmes circonstances économiques et sociales y vivait le pays. Bien que 2012, l'année post-révolution, ce niveau est amélioré d'un point de plus pour atteindre à la fin de 2012 un taux de 28.80% qui reflète un nouveau retour à l'état normal et un signe d'incidence [15] positif Chiappin I.R., (2004) pour l'attractivité de la qualité du phosphates Tunisien et ces dérivés dans les marchés étrangers, principalement Européens, clients traditionnels à la Tunisien pour secteur minier.

Tableau.3. Incidence de la qualité du phosphate valorisée P_2O_5 entre (1999-2012)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Qualité P_2O_5 en (%)	29.57	29.65	29.67	29.87	29.94	29.98	29.11	29.12	29.15	28.94	28.82	28.83	27.52	28.80

Source : Idem. Direction Production CPG, Annuel rapport, jan. 2013.

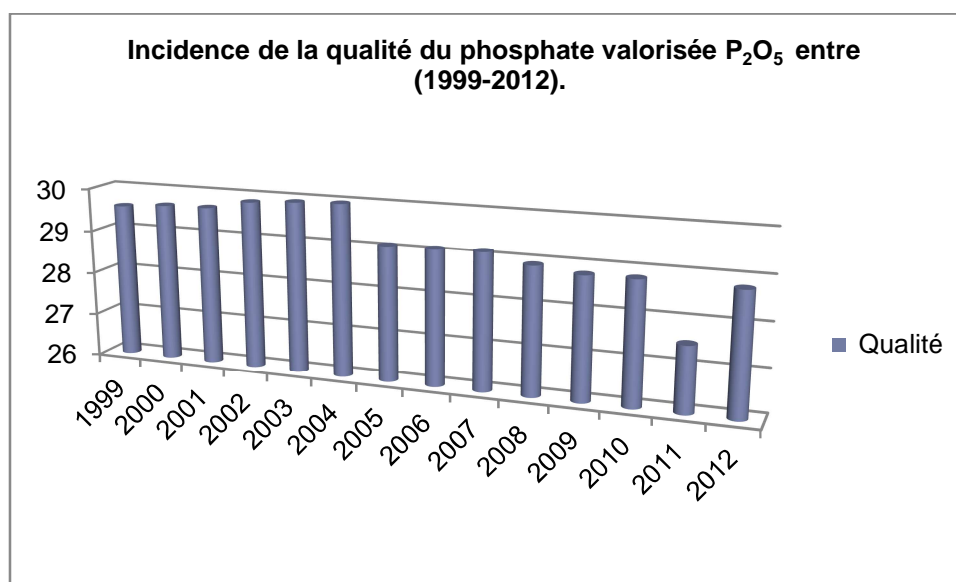


Figure.4. Incidence de la qualité du phosphate valorisée P_2O_5 entre (1999-2012).

Pour améliorer la qualité des phosphates et engrais dérivés fortement demandés par ces propres clientèles, la Firme minière Tunisienne à installé depuis 1978 un centre de recherche de valorisation des engrais miniers qui est dédié à la prospection des substances chimiques permettant la fertilisation du produit minier Tunisien et pour qu'il sera plus compétitif [16] CEPII, (1998) dans le marché étranger face au nouveaux concurrents et ceux traditionnelles (Maroc, Jordanie, etc.).

Ce centre de recherche a les principales finalités suivantes :

- Un travail régulier en lien avec les usines de fertilisation par le prélèvement en permanence des échantillons sélectifs de plusieurs couches des minerais dans la chaîne de production.
- Adoption et usages des techniques scientifiques les plus connues dans le domaine des mines.
- Une synthèse régulier de degré de la qualité attend et selon les résultats du cas de concevoir les mesures correctrices au fur et à mesure du processus de production.
- Inciter plus les ouvriers et les salariés de la Firme de l'utilité propice de la qualité et leur contribution à la notoriété du produit minier en général.

3.2 COMMERCIALISATION DE LA GAMME DES PRODUITS MINIERS TUNISIENS EN VOLUME GLOBAL

Après leurs finales valorisations dans les chaînes de production aux usines de fertilisations chimiques, qui sont répartis dans trois régions (Mdilla à Gafsa près de la Firme minière mère, Skhira à Sfax et Gabes usines, par les voies des rails-trains transporteur du produits en vrac), les produits miniers reçoivent un enrichissement par des compositions chimiques pour fournir diverses engrais miniers dans une gamme globale. Où chaque engrais minier sera dédié vers un secteur d'activité spécifique (i.e. vers l'agriculture, l'industrie chimique, l'industrie pharmaceutique, etc.).

Pour connaître l'évolution du volume des ventes annuelles de la gamme des engrais miniers Tunisiens (cf. Tableau) et leur répartition en quantités annuelles exportées vers les clientèles étrangères (principalement en Europe occidentale, pays sud-Asiatiques et ceux en Amérique Latine) et celles commercialisées dans le marché local Tunisien.

Tableau.4. Evolution du volume des ventes global des produits miniers en (Million Tonne)

	Exportation		Vente Locale		Total
	Quantité	Différence (%)	Quantité	Différence (%)	
2002	0.692	-	6.451	-	7.143
2003	0.647	- 4.50	6.537	+8.60	7.184
2004	0.652	+ 0.50	6.635	+9.80	7.287
2005	0.766	+11.40	6.528	-1.07	7.294
2006	0.768	+0.80	6.535	+0.70	7.303
2007	1.202	+43.40	6.280	-2.55	7.482
2008	0.887	- 41.50	6.462	+18.20	7.349
2009	0.496	-38.10	5.579	-88.30	6.075
2010	0.699	+20.30	6.582	+10.30	7.281
2011	0.149	- 55.00	3.175	-34.08	3.325
2012	0.697	+55.80	6.509	+33.34	7.206

Source : Idem., jan. 2013. (Attribution auteur)

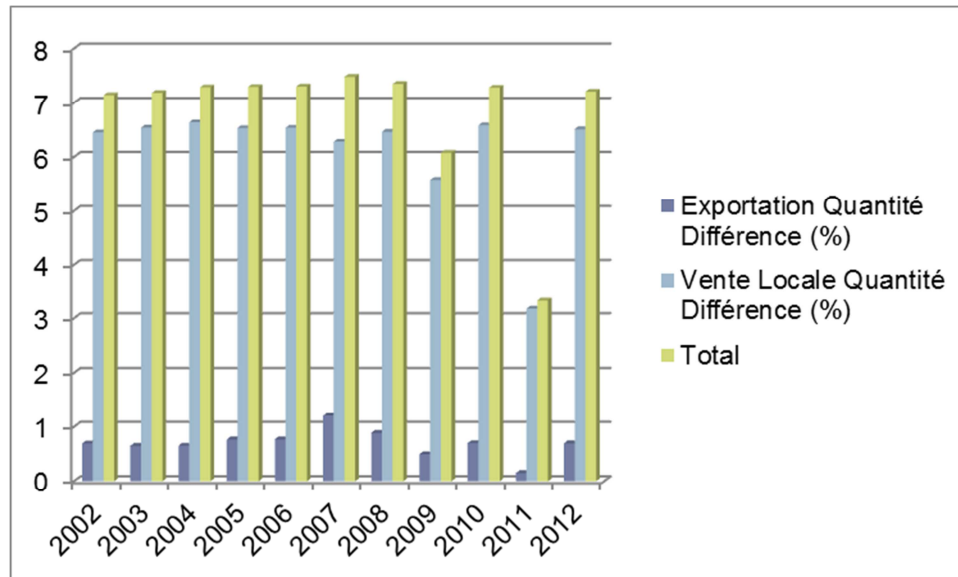


Figure.5. Evolution du volume des ventes global des produits miniers

Sur une période qui s'étale à onze années (2002-2012), nous nous décrivons à partir de ce tableau 4 ci-dessus la répartition [17] des quantités annuelles des engrais miniers concrétisés à l'exportation et les parties restantes pour la vente locale. Pour la quantité exportée annuellement depuis 2002 (cf. 0.692 Million Tonne en 2002) était en moyen de 0.762 Million Tonne. Fort de remarquer comme pour tous les analyse des tableaux auparavant, que l'année 2007 et l'année exceptionnelle (une différence positive +43.40%) représente la plus hausse quantité annuelle vendue depuis 2002, soit un doublement des ventes comparé en 2004 et 2003 où le volume exporté atteint en décembre 2007 à 1.202 Million tonne.

Après une année (2007) à forte demande des engrais miniers au marché mondial des engrais phosphatés (MMEP), la demande mondiale venait de se stabiliser à leur niveau normal, mais toujours à la hausse (0.887 Million tonne, 2008) avec une baisse de (-41.50%) comparé à l'année 2007. En 2011, l'année de la révolution tunisienne, pas étonnant que le volume des ventes ont été fortement baissés (- 55.00% en différence par rapport à 2010, contre seulement 0.149 Million Tonne, exporté). Mais depuis 2012, le retour à l'état d'équilibre des ventes (0.697 Million Tonne) et la Firme Minière tunisienne a repris leur production quotidienne dans un environnement socio-économique plus serein et calme après des agitations sociales.

Pour les quantités annuelles vendues dans le marché local Tunisien par la Firme Minière et ces filiales entre (2002-2012) sont de l'ordre de 6.324 Million de Tonnes depuis 2002. Seulement en 2009 (l'année de la crise mondiale 2008) et 2011, où les différences de volume des quantités vendues dans le marché local sont réduites de -88.30% et -34.08% respectivement, comparés aux autres années de la même période. Le retour à l'état normal serait en 2012 avec une vente de 6.509 Million de Tonnes. Et le rythme s'est accéléré depuis 2012 jusqu'à nos jours vu que le bel avenir des produits phosphatés à diverses utilisations dans le marché mondial avec une forte demande par principalement les pays émergents Asiatiques (Inde, Indonésie, Chine, Singapour, Malaisie, etc.).

Il est capital de rappeler que la Firme Minière de Gafsa Tunisienne est en position de monopole naturel dans le territoire Tunisien, puisqu'elle est le seul exploitateur géologique des montagnes de couches sédimentaires minières en Sud-ouest du pays et qui fait par la suite leur processus de production en granules minières marchands. Ce positionnement en monopole, laissera depuis plus un siècle d'activité (1897) de gérer le prix et la quantité de ces produits miniers en vrac qui seront destinés en grande quantité pour le marché local sous les demandes des sociétés de fertilisations tunisiennes comme montre le tableau, ci-dessous :

Tableau.5. Répartition du volume des ventes local des produits miniers par client en (Mille Tonne)

	Manufactory Groupe Sfax	Manufactory Groupe Gabes	Manufactory Groupe Mdhilla	Manufactory Groupe Skhira	GRANUPHOS	Société Salakta des Engrais	Société des Engrais Chimiques
2000	636	3519	799	1585	36	21	3
2001	621	3527	819	1598	36	23	6
2002	615	3521	823	1596	37	25	6
2003	624	3532	840	1602	35	23	5
2004	638	3526	824	1606	33	19	8
2005	580	3612	810	1458	39	24	6
2006	621	3534	856	1490	31	21	3
2007	650	3371	811	1374	50	23	7
2008	692	3520	875	1314	38	25	8
2009	572	3069	836	1188	17	0.8	2
2010	536	3761	844	1365	53	21,9	9
2011	341	1700	415	692	41	20	2
2012	487	2961	624	959	48	22,1	3

Source : Idem. Direction Production CPG, Annuel rapport, jan. 2013.

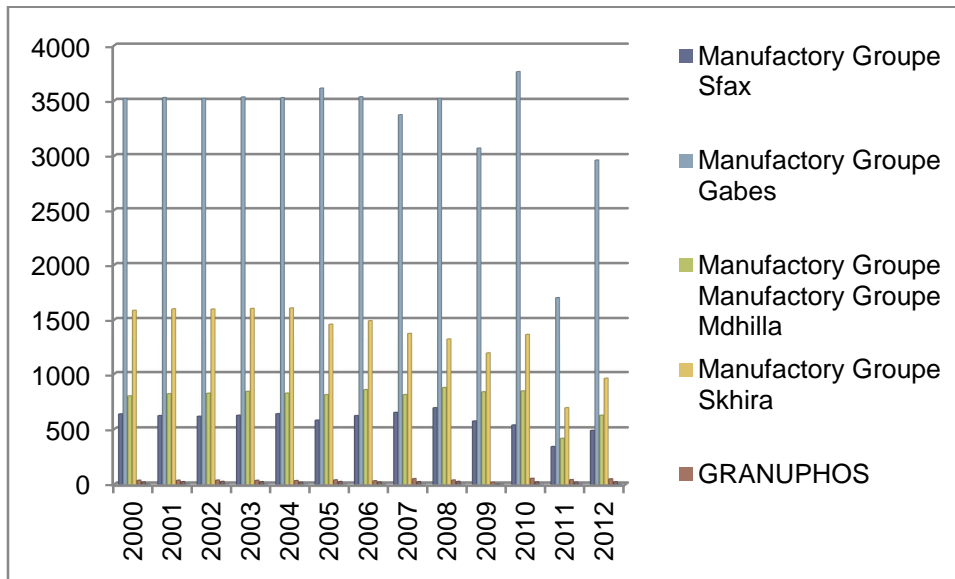


Figure.6. Répartition du volume des ventes local des produits miniers par client

Ce tableau 5, présent les quantités annuelles vendues entre (2000-2012) aux sept principaux clients locaux sur le territoire Tunisien qui sont réparties à titre croissant des quantités vendues (i.e. Société des Engrais Chimiques, Société Salakta des Engrais, GRANUPHOS, Manufacture Groupe Sfax, Mdhilla et Skhira, respectivement). Les quatre groupes de favorisation (Skhira, Gabes, Mdhilla et à Sfax) sont les principaux clients locaux pour la Firme Minière Gafsa, leurs consommations moyen et à long tour de 1420 Mille tonne, 3450 Mille tonnes, 790 Mille tonnes et 602 Milles tonnes, respectivement. Pour les trois autres sociétés, à savoir, GRANUPHOS, Société Salakta des Engrais et Société des Engrais Chimiques leurs quantités sont faibles comparés au premier groupe.

Ainsi, le volume annuel pour cette période (cf. Fig.6) ne dépasse pas 40 Mille tonnes pour GRANUPHOS, 24 Milles tonnes pour la Société Salakta des Engrais et 7.5 Milles Tonnes pour la Société des Engrais Chimiques. Même remarque, les quantités ont été baissées presque en moitié en 2011 pour toutes les Sociétés vu la chute de la production du produit minier par la Firme mère minière de Gafsa pour cette année 2011. Par contre le retour s'est franchi en 2012, comme montrent les quantités vendues à ces clientèles locales, mais elles n'atteignent pas leurs valeurs moyennes normales qui seront tenues en 2013.

3.3 ETAT FINANCIERE DE LA FIRME MINIERE : PERFORMANCE FINANCIERE REMARQUABLE

En analysant les états financiers (Bilan, Etat de résultat, Flux de trésorerie) du deux département Finance et Budget de la Firme minière [18] pour ces différents exerces d'activité au 31/12/an de la période (2003-2012), on peut les synthétisés dans un rapport collectif annuel comme montre le tableau ci-dessous.

Tableau.6. Les résultats financiers pour la dernière décennie (2003-2012) en Million TND.

	Les Actifs			Les Capitaux propres et Passifs			
	ANC	AC	Total (Ac)	CP	PNC	PC	Total (Ps)
2003	141	321	462	221	101	107	429
2004	157	306	463	253	97	113	463
2005	206	317	523	300	101	122	523
2006	136	408	544	331	82	131	544
2007	248	415	663	403	92	168	663
2008	566	1134	1700	1300	142	258	1700
2009	389	991	1380	828	153	399	1380
2010	808	767	1575	1049	157	369	1575
2011	636	1097	1733	956	175	599	1733
2012	725	1124	1849	1030	199	650	1849

Source : Direction Générale de Finance CPCT, Dép. Finance. Jan.2013.

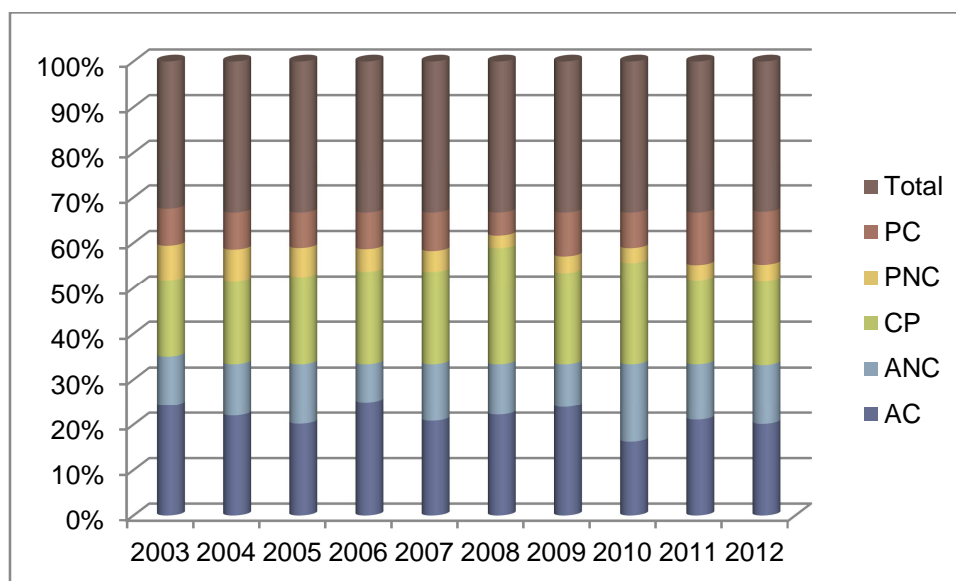


Figure.7. Les résultats financiers pour la dernière décennie (2003-2012) en Million TND.

Note : ANC : Actif non courant, AC : Actif courant, CP : Capitaux propres, PNC : Passif non courant, PC : Passif courant. Ac : Actifs, Ps : Passifs.

A partir des résultats financiers pour la dernière décennie [18], les ANC ont multiplié par deux en 2008 soit un équivalent de 566 Millions TND de même l'actif courant AC est multiplié de 2.5, soit 1134 Millions TND. Dans le même perspective, le total des capitaux propres et les passifs a enregistré un accroissement remarquable passant de 663 Millions de Dinars en 2007 et a triplé en 2008. Cette hausse s'explique par les vols des cours des prix des produits minier dans les marchés mondiaux, suit à la hausse des cours des hydrocarbures en juin 2007.

Par ailleurs, la hausse des cours des produits miniers s'est accompagnée par une forte demande des pays émergents (Chine, Inde, Indonésie) pour les divers produits chimiques miniers pour la fertilisation des l'agriculture et l'usage pharmaceutiques et la fabrication détergents de lessive à partir des compositions phosphatés. Fort de constater que malgré un petit redressement des prix des produits minier, leur rente économique reste très satisfaisante et rapportant des gains surprenants depuis 2009 jusqu'à nos jours, soit un total de capitaux propre de 1030 million de Dinars tunisiens à la fin 2012. Bien que le rythme de vente reste encore encourageant pour les pays miniers, le cas de la Tunisie, malgré les perturbations économiques et sociales qu'elle vécue dernièrement.

Pour le résultat annuel des revenus nets (cf. tableau ci-dessous), une synthèse des dix dernières années nous permettra de fournir les données suivantes :

Tableau.7. Résultat annuel des Revenues nets collectés des ventes entre (2003-2012) en Million TND

	Résultat annuel		Revenu net
	Revenu collecté	TVA	(après déduction des charges extra)
2003	251	142	29
2004	240	131	25
2005	290	189	47
2006	330	210	54
2007	403	268	99
2008	1406	1242	951
2009	613	460	269
2010	783	605	375
2011	590	466	187
2012	687	553	243

Source : Direction Générale de Finance CPCT, Dép. Budget. Jan.2013.

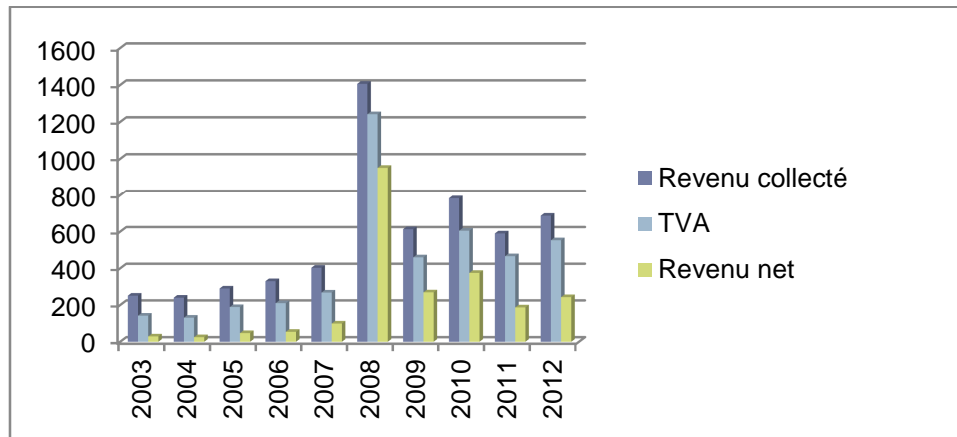


Figure.8. Résultat annuel des Revenues nets collectés des ventes entre (2003-2012) en Million TND

A partir du Tableau 7 et la Fig.8, on note que le revenu net (après soustraction du TVA et autres charges) a enregistré un gain d'encaisse inattendu depuis une vingtaine d'année, soit 951 Million TND à la fin de 2008 (11 fois celui de 2007 et près de 4 fois du revenu net en 2009). Cette hausse des encaissements enregistrés suite à la hausse des prix des produits miniers ont des retombés très positifs pour la Firme minière [18] Tunisienne. Ce qui a permis de redresser les dépenses de production des années antérieures (2003-2006) et enregistré un gain excédent qui s'est poursuivit en 2009 à 2012, soit 243 Millions TND. Par cet effet, l'équilibre budgétaire est atteint depuis 2008 procurent une plus value remarquable permettant de créer des nouveaux investissements et renforcé la prospection des nouveaux marchés niche pour le produit miniers Tunisien.

Par ailleurs, une part de cet excédent des flux de devise, ont été tournés vers le développement régional du Bassin Miner de Gafsa, terrain d'exploitation et de production de minerais sous-sols. Alors que la grande part sera versée dans la caisse de gouvernement Tunisien, comme pour toute autre sociétés publiques.

Au final, cette industrie minière qui participe à plus de 4 % au PIB tunisien en 2012, reste encore le principal secteur économique où s'appuie l'Etat Tunisienne pour soutenir l'économie dans les différentes circonstances économiques graves : comme celle de la fin 2008 et la période post-révolution depuis 2012 à nos jours.

3.4 REPARTITION DU CAPITAL HUMAIN DE LA FIRME : NIVEAU HIERARCHIQUE, FORMATION ET CHARGES SOCIALES

La Firme Minière tunisienne se base plus sur ces propres ressources humaines dans leur production et la prospection des marchés. En effet, ce capital humain se répartit en quatre classes qui sont en synergie d'ensemble pour assurer en d'autres termes la cohésion en lieu de travail. Pour la période d'étude (1999-2012), le nombre total annuel est quasi le même, 5625 personnes en 1999 et 5513 personnes en 2012. La Firme Minières de Gafsa fait des recrutements annuels qui se différent d'une année à l'autre et selon les postes vacants enregistrés par le département des affaires de personnels [19].

Il n'est pas étonnant que le nombre des agents d'exécution et les agents superviseurs regroupent la quasi-totalité des ressources humaines de cette Firme minière Tunisienne (cf. Tableau ci-dessous), la raison est simple c'est le fait de la nature d'activité de cette Firme minière qui exige un grand nombre de mains d'œuvres d'exécutions dans les mines et les carrières d'extraction des roches phosphatées. Contre seulement un nombre réduit des Cadre et des dirigeants.

Tableau.9. Evolution en nombre des ressources humaines entre (1999-2012)

	Cadres Supérieurs et Dirigeants	Cadres Moyens	Agents Superviseurs	Agents d'exécutions	Total
1999	461	214	3867	1082	5625
2000	452	241	3901	1102	5696
2001	472	293	3962	1147	5874
2002	486	249	4051	1214	6000
2003	494	265	4084	1268	6111
2004	499	271	4110	1343	6223
2005	498	311	4197	1199	6205
2006	492	303	3989	999	5783
2007	480	298	3784	730	5292
2008	507	307	3769	902	5485
2009	482	298	3485	771	5036
2010	460	293	3383	762	4898
2011	433	289	3047	1819	5588
2012	401	280	3013	1819	5513

Source : Direction Affaires Administratives des Personnels, Dép. Ressources Humaines, CPGT Fév.2013.

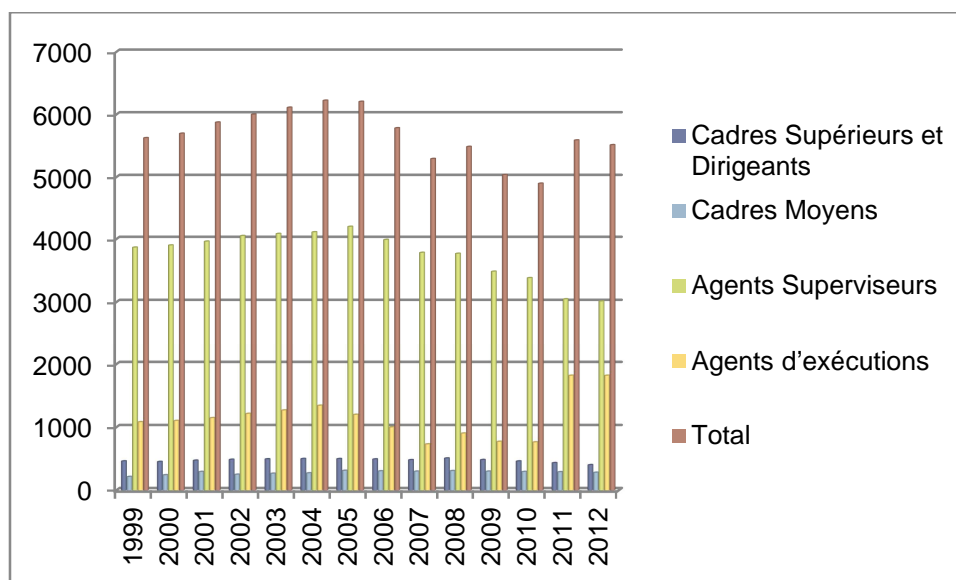


Figure.10. Evolution RH : Capital humain

On peut regrouper ces ressources humaines en deux groupes. Le premier regroupe les Cadres Supérieurs et Dirigeants et les Cadres moyens le total est 401 et 280 respectivement en 2012, soit un total de 681personnels [19]. Pour le deuxième groupe (Agents superviseurs et d'exécutions) le total n'a pas trop changé comparé en 1999 (4949 ouvriers) et 4832 en 2012. Malgré que la Firme minière en 2011 à fait embaucher remarquable comparé aux autre années, près de 1000 ouvriers, pour calmer les pressions sociales des jeunes miniers demandeurs d'emploi et de trouver une entente avec les parties syndicales de la Firme Minière de Gafsa.

3.4.1 LA POLITIQUE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

La Firme Minière Tunisienne consacre une importance propice pour les formations professionnelles des leurs ressources humaines (Cadres et ouvriers) sans exception. Cette stratégie de stimulation et d'enrichissement du savoir-faire et l'usage des innovations technologique n'est pas nouvelle pour cette citoyenne Firme Minière. En fait, vu l'utilité de ces formations, la Firme à créée un département spécifique pour le suivit de tous les sièges et connaitre les besoins en nombre des personnes pour suivre des formations et la spécificité de la formation pour chaque direction de la Firme Minière qui doivent être tenus

par des experts (professionnels appartenant de la Firme minière Gafsa Tunisienne et ceux académiques du milieu universitaire).

Mais la Firme passe au-delà de ces types de formations, par le fait d'envoyer pour des besoins très spécifiques un groupe de ces cadres à l'étrangers (en France, en Allemagne et à l'Inde) pour suivre des formations en deux à trois mois, nommé voyage-formation tous les 5 cinq ans où le dernier était en 2010, sur les techniques scientifiques des nouveaux équipements miniers et leurs procédures de production. A leurs retours de ces formations à l'étrangers, ces parties bien formées à leurs tours faisant la formation aux autres personnes. C'est vrai que l'ensemble de ces formations sont des charges supplémentaires supportées (cf. Tableau 10, ci-dessous) par la Firme minière mais avec une minoration du salaire brut des personnes conçues par la formation.

Tableau.10. Planning des formations et les coûts assumés par la Firme minière

	Nombre des participants (Personnels et ouvriers)	Périodicité (en jours)	Coût de Formation (Million TND)	Coût de formation/ Salaire brut (en %)
1999	1692	117548	9.68	7.1
2000	1603	108267	8.51	6.8
2001	1578	106664	6.75	6.5
2002	1597	107503	6.69	6.2
2003	1641	107619	6.71	6.3
2004	1663	106664	6.75	6.5
2005	2295	92286	7.18	6.3
2006	3546	101301	8.30	6.7
2007	3596	114744	9.50	8
2008	2665	58031	6.10	4.9
2009	1207	43446	4.40	3.3
2010	1779	99722	7.70	5.8
2011	785	8414	1.80	1.3
2012	3952	124893	10.60	11.2

Source : Direction Affaires Administratives des Personnels, Dép. Ressources Humaines, CPGT Fév.2013.

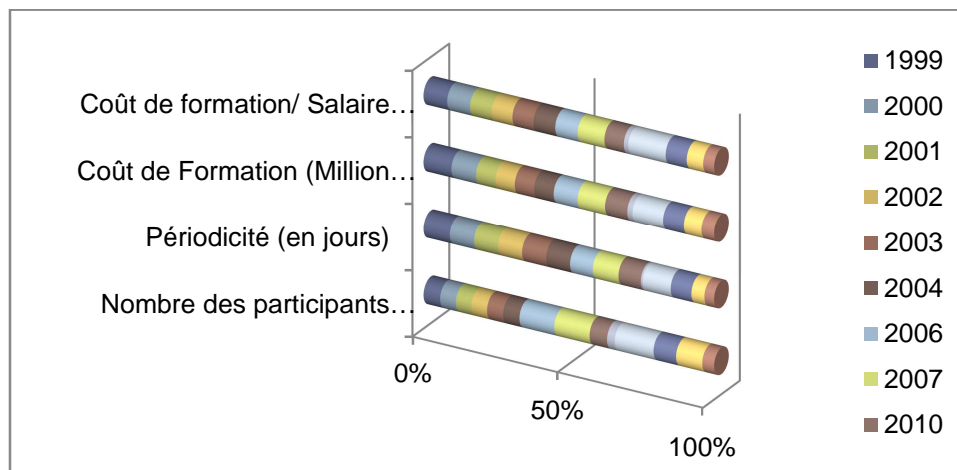


Figure.11. Planning des formations et les coûts assumés par la Firme minière

Une vue d'ensemble de ce tableau montre en clairvoyance, pour une période qui dépasse dix ans (1999-2012), que le nombre des participants que se soient Cadres supérieur, inférieurs et/ouvriers est en accroissement annuel depuis 1999 (1692 personnes). Ce nombre est doublé en 2005 et même triplet en 2007 et remarquablement en 2012 où il atteint 3952 participants. Ce croissement des personnes vient de fait s'ajuster avec l'augmentation des nouvelles embauches faite par la Firme en fin 2011. De même la périodicité de ces formations est dans un intervalle de (92286 J -124893 j), seulement en 2011, sous les faits de la baisse de la production étant l'année de la révolution.

Les couts de formation sont de 6.10 Millions de Dinars en 2008 à 10.60 Millions de Dinars en 2012. Pour les autres années sont en moyen de 7.23 Millions de Dinars, seulement un faible coût assumé par la Firme en 2011 qui n'atteint pas 2 Millions

TND. Dans la même perspective de raisonnement des coûts, le pourcentage annuel des coûts de formation par rapport au salaire bruts entre (1999 et 2007) est à l'ordre de 6.7 %. Une baisse importante de 1.3% enregistrée en 2011, mais d'un coup se multipliée par 11 fois, soit 11.2% le coût de formation sur salaire brut en 2012.

3.4.2 LES SALAIRES ET CHARGES SOCIALES : DECAISSEMENT SIGNIFICATIVE

Comme elle était connue dans leur cadre législatif, La firma minière est publique et l'Etat Tunisienne est la principale actionnaire de plus de 97% de leurs actifs. Cette Firma minière qui est constitue le seul pole industriel pour ces zones miniers sud-ouest de la Tunisie support autres que ses propre dépenses de production, des charges salariales et un masse salarial (cf. Tableau 11, ci-dessous) très important comparais aux autre sociétés de taille équivalent.

Tableau. 11. Affectation des salaires et les charges sociales en (Million Dinar)

	Masse salarial (sans C. S)	Charges sociales (C.S)	Total
1999	461	214	5625
2000	452	241	5696
2001	472	293	5874
2002	486	249	6000
2003	494	265	6111
2004	499	271	6223
2005	498	311	6205
2006	492	303	5783
2007	480	298	5292
2008	507	307	5485
2009	482	298	5036
2010	460	293	4898
2011	433	289	5588
2012	401	280	5513

Source : Direction Affaires Administratives des Personnels, Dép. Ressources Humaines, CPGT Fév.2013.

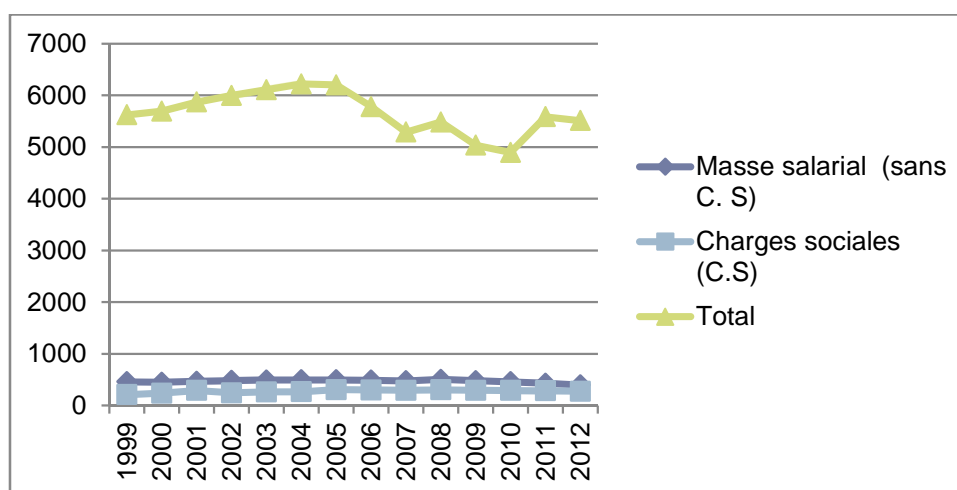


Figure.12. Affectation des salaires et les charges sociales

En raisonnant en termes de la somme du masse salarial et les charges sociale, depuis (1999-2012), on pourra dégager trois dates essentielles où la somme totale à nettement augmentée. La première en 2002 (6000 Millions Dinars), la deuxième en 2005 (6205 Millions Dinars) et la dernière d'un équivalent de 5588 Millions Dinars en 2011. Pour ces trois années précitées, dans plus de dix ans, représentent en fait les moments de recrutement faite par la Firma minière selon ces propres besoins de mains d'œuvres et des cadres.

C'est pour cette raison que le total des charges salariales a augmenté d'une année à l'autre. Le plus remarquable, en 2011, malgré les difficultés économiques et financières pour l'année de la révolution, cette citoyenne Firme Minière Tunisienne a continué à verser les salaires et les suppléments des primes et charges sociales pourtant le rythme de productivité était sous ces niveaux habituels. Ça montre bien le degré de performance financier et leur remarquable poids économique comparé à autres entreprises et sociétés Tunisiennes dans d'autres secteurs d'activités pour la même période difficile économiquement de 2011. Ça prouve en final la capacité de cette citoyenne Firme minière a géré les graves situations socio-économiques et de sortir avec un minimum de dégât, comme c'était fait en 2011 et 2008.

3.5 RSE ET ROLE SOCIAL ENVERS CES REGIONS MINIERES : SECURITE ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Comme pour toute industrie minière dans les pays en développements miniers (Tunisie, Maroc, Congo, Jordanie, etc.), la polémique Mines-Environnement [20] reste encore à nos jours la principale préoccupation des dirigeants miniers dans ces pays.

3.5.1 ENVIRONNEMENT MINIER ET SECURITE PROFESSIONNELLE TRAVAILLEURS MINIERES

Le cas ici de l'industrie minière Tunisienne, à travers la Firme mère des phosphates Gafsa, ne cache pas les impacts négatifs sur l'écologie (Santé de citoyen miniers, Biodiversité animal-végétal et Dégradation des tissus végétaux des montagnes, etc.) et l'environnement du Bassin Minier Tunisien en général.

Fort de remarque que l'effort de ces pays en développements miniers restent encore dans leurs premiers chemins si nous le comparons avec les states achevés par les pays homologues industrialisés miniers (le Canada, l'Australie, les Etats-Unis, l'ex-URSS, etc.) qui ont pu trouver un certain équilibre Mines-Environnement dans les sites exploités.

Ainsi, sous les effets positives en registrés par ces pays industrialisés miniers, le ministère de l'industrie et des mines Tunisien a incité, depuis le début des années 90's du dernier siècle, la Firme Minière Gafsa opérant dans le Bassin Miner Tunisien de créer un Département environnement et sécurité [20], indépendant dans le statut de cette Firme qui soit consterné pour la question de l'environnement et la sécurité des citoyens miniers.

Tableau.12. Sécurité professionnelle et accident du travail

	Nombre des accidents	Fréquence (en %)	Degré de Gravité (en %)
1999	235	1,62	1,30
2000	234	1,61	1,29
2001	231	1,57	1,24
2002	201	1,32	0,93
2003	198	1,27	0,89
2004	194	1,22	0,83
2005	182	1,14	0,75
2006	176	1,19	0,78
2007	157	1,14	0,75
2008	168	1,12	0,69
2009	178	1,20	0,80
2010	110	0,82	0,59
2011	95	0,62	0,47
2012	58	0,41	0,27

Source : Direction environnement, Dép. Sécurité et santé, CPGT Fév.2013.

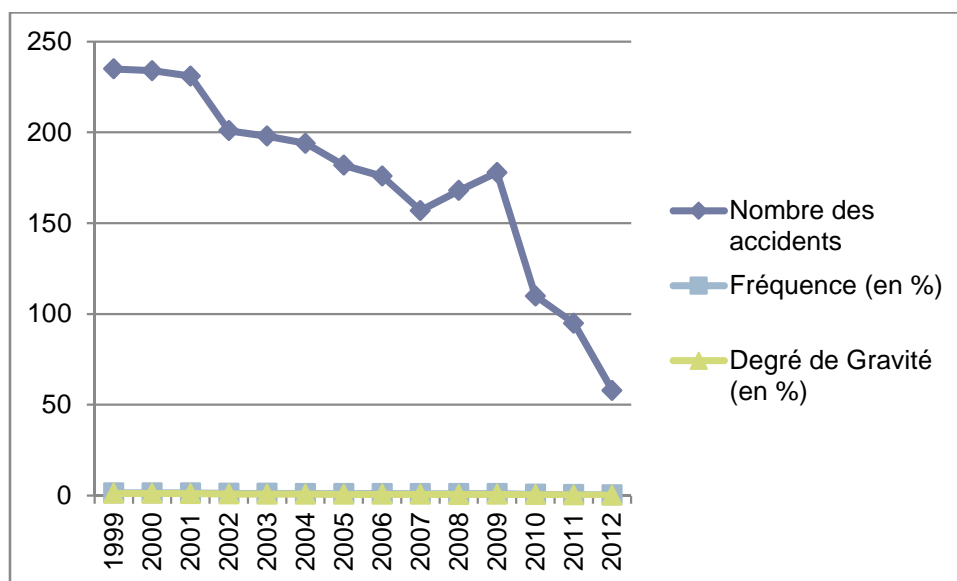


Figure.13. Sécurité professionnelle et accident du travail

Concernant la sécurité professionnelle, d'après le tableau ci-dessus, le taux des accidents des miniers dans le lieu de travail était très élevé au début de 2000 (234 accidents en 2000, soit 1.61% et un degré de gravité soit 1.29%). Mais, vers la fin de la première décennie du 2000, Ce nombre des accidents venaient de rétrécir et leur taux de gravité s'aligne avec cette baisse. En effet, la fréquence des accidents en 2012 soit le ¼ de celui en 1999. Et le nombre des accidents ont enregistrés seulement 58 avec un degré légère de gravité des accidents près de 0.27% en 2012.

Ces résultats sur la sécurité professionnelle des travailleurs miniers dans cette Firma Minière prouve en clairvoyance une amélioration du milieu du travail et l'usage des meilleurs mécanismes de sécurités tenus pour sauvegarder la santé et la sécurité des miniers dans ces sites de production. Où le travailleur minier constitue le nerf principal voire même la source capitale pour le maintien de cette industrie minière et leur progrès pour les années futures.

3.5.2 RESPONSABILITE SOCIALE RSE

A par la sécurité des travailleurs miniers, la question de l'environnement et la Responsabilité Sociale entreprise RSE par la Firma minière Tunisienne reste au cœur des stratégies (cf. Tableau 13, ci-dessous). En fait, cette Firma Minière Tunisienne a obtenu en 2008 le « premier prix de la meilleure Entreprise Sociale » gouvernant [21] Ingham, M., (1995) dans le territoire national qui a investit remarquablement dans l'éducation sportive de leurs salariés pour assurer leurs bien formes (le club sportif de la Firma minière créé depuis 1989, qui participe à plusieurs compétitions nationales).

Tableau.13. Responsabilité Sociale RSE de la Firma et protection de l'environnement

Projets d'accumulation des boues miniers après usages des eaux de laversies. (7 projets)	Parcours de création du projet (%)	Restant de création du projet (%)	Entrée en vigueur du projet
P1. Bassin Laverie I,II et III à Méthlaoui	84 (Déc.2005)	16 (Sep. 2006)	Déc. 2006
P2. Bassin Laverie III Mdilla	48 (Déc.2004)	52 (Sep. 2005)	Sep. 2005
P3. Bassin Kef Edour.Méthlaoui	75 (Déc.2005)	25 (Sep. 2006)	Déc. 2006
P4. Laverie Redayef	73 (Déc.2008)	27 (Sep. 2008)	Sep. 2009
P5. Laverie Moulares	73 (Déc.2008)	27 (Sep. 2008)	Sep. 2009
P6. Laverie I et II Mdilla	20 (Déc. 2008)	80 (Sep. 2008)	Sep. 2010
P7. Laverie III Mdilla	72 (Déc.2008)	28 (Sep. 2008)	Août. 2009

Source : Direction environnement, Dép. Sécurité et santé, CPGT Déc.2011.

Comme montre ce tableau 13, la Firme a député depuis 2004 jusqu'à 2009 de créer sept projet sous forme des grands bassins d'accumulation des boues miniers et des eaux usées par les usines et les laveries des phosphates marchants. Ces bassins d'accumulations des boues miniers ont été construits dans l'extrémité des sites miniers pour qu'ils soient le plus loin possibles des habitats où vivaient les citoyens miniers. La surface qui soit tenue diffère d'un site à un autre, soit en générale de 35 à 600 hectares).

Ces projets sont répartis en deux phases entre (Déc.2004-Sep.2010). Les premiers sites les plus productifs concernés qui constitue 75% du production dans le Bassin Minier à savoir (P1.Bassin Laverie I, II et III de Métlaoui, P2. Bassin Laverie III Mdilla et P3. Bassin Kef Edour.Métaloui). Pour les projets P1 et P3 sont fonctionnels en déc. 2006, alors que le projet P2 est entré en vigueur de puis Sep. 2005. Ces trois projets (P1, P2 et P3) ont permet chaque année de rassembler, respectivement, 3 Million m³, 2.5 Million m³ et 1.5 Million m³ des boues miniers. Soit un total de 7 Million m³ des eaux usées et boues miniers des laveries, à partir de 2008. Ces boues cumulées dans ces bassins représentent 63% du total des Boues versés (12 Million m³) auparavant dans les rives et les oueds à la proximité des usines de lavages.

A partir de la fin de 2008, quatre autres projets d'accumulation des boues miniers ont été mis en place dans les sites miniers suivant : Redayef (P4, Sep.2009), Moulares (P5, Sep.2009), Mdilla I, II (P6, Sep.2010) et III (P7. Sep.2009).

Ces projet de réassemblage des boues miniers ont des capacités d'accumulation respectives, de 1.5 Million m³, 1 Million m³, 3 Million m³ et 2.5 Million m³. Ces projets d'accumulation des boues miniers représentent 8 Million m³, équivalent à 57%, du total versé (14 Millions m³) dans les rives et les oueds à la proximité des usines de lavages.

Au final, ces projets ont un impact positif sur l'environnement et la société qui ont permis de stocker les substances fines minières dans des bassins à l'extérieur de zones d'habitation des citoyens miniers par des canaux sous terrains. Ils ont été comme une nouvelle technique et une alternative réelle pour éliminer l'écoulement direct de ces substances fines dans les oueds et la rivière de Thelja. Une fois que ces bassins de cumulation arriveront à des stades de pleine saturation, autres nouveaux bassins seront habituellement construits pour recevoir les quantités de rejets miniers à transposer. Et ainsi de suite, ce projet des bassins constituât jusqu'à 2012 une alternative plus rationnelle pour protéger l'environnement et l'écosystème naturel dans ces zones miniers face à l'incidence néfaste de l'industrie minière.

Ajoutant aussi les techniques de séchages avec l'eau mouillée pour minimiser l'empoussièrement des granules de boues fines cumulées dans l'air et l'arrosoir régulier des chemins de circulations des engins de transport du produit minier. Tous sont des procédures ont été mises en place par la Firme minière de Gafsa, depuis plus une vingtaine d'années pour atteindre les normes internationaux de la protection de l'environnement minier. Fort de constater aussi que cette Firme minière Tunisienne n'hésite pas à acquérir toute les nouveautés techniques dans le domaine de protection de l'environnement minier et consacre un budget annuel en cette matière de 3.1 Million TND en 2012, contre 2.7Million TND en 2011 (Statistiques bureau recherche environnement minier, Sep.2012).

4 RATING DES ORGANISATIONS DE NOTATION ET LA POLITIQUE DE GOUVERNANCE DE MOYEN ET LONG TERME : ALLIANCE STRATEGIQUE EN JOINT-VENTURE, ESSAIMAGE ET RATIONALISATION DE L'ENERGIE

Le rôle de ces organisations internationales de notation est de refléter l'état économique et financière réel des Entreprises et permettre en contre partie de divulguer ces informations aux investisseurs étrangers et stimuler leurs envies dans divers secteurs d'activités économiques.

4.1 NOTATION INTERNATIONALE DE LA FIRME PAR LES ORGANISATIONS DE RATINGS

Parmi les organismes internationaux de notation 'Rating' [22] à statut légal, on peut citer l'Agence Fitch Ratings internationale (AFR). Celle-ci publiait des rapports annuels sur l'état actuel et de moyen de long terme pour la Firme Minière Tunisienne. Depuis la fin 2008, suite au gain remarquable enregistré par cette Firme Minière, l'Agence rating a modifié positivement la notation de cette Firme en (cf. tableau ci-dessous):

Tableau.14. Les notations de l'Agence Rating (AFR) attribuées à la Firme Minière Tunisienne entre (2008-2012)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
National de long terme (TUN)	AA-	AA+	AA+	AA+	AA+	AA+
National de court terme (TUN)	F1	F1+	F1+	F1+	F1+	F1+
Horizon (National)	Positive	Stable	Stable	Stable	Stable	Stable

Source : AFR, Bureau Afrique, Div. planning et développement CPG, Jan. 2013.

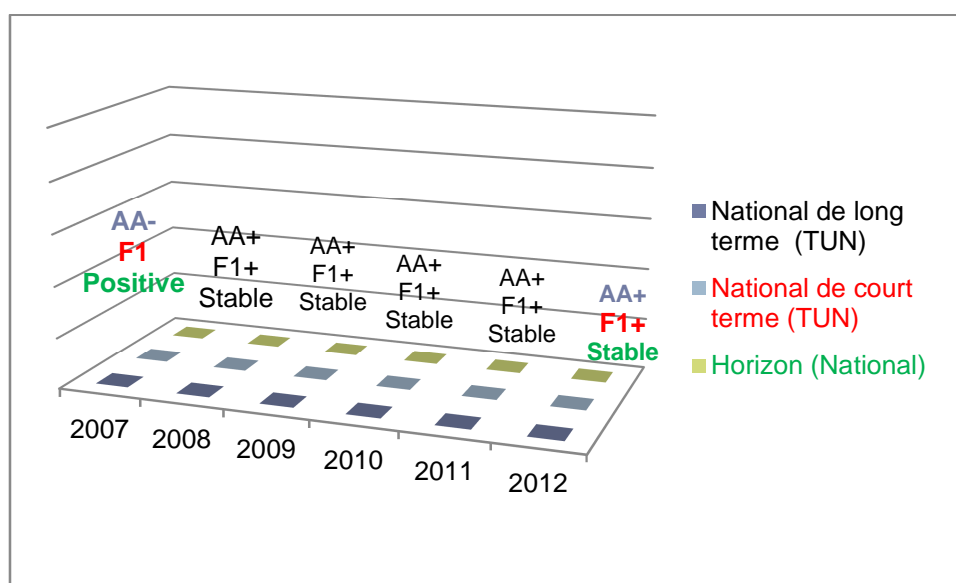


Figure.15. Les notations de l'Agence Rating (AFR) attribuées à la Firme Minière Tunisienne entre (2008-2012)

Ces notes qui sont attribuées par l'agence Fitch Ratings depuis 2007 (AA-, F1 et positive) ont été améliorés suite à l'effort remarquable en termes de productivité et du volume d'exportation enregistrés par la Firme Minière Gafsa en (AA+, F1+ et Stable) de 2008 jusqu'à 2012. La crise financière mondiale 2008 a légèrement touché la Firme minière comme pour toutes sociétés exportatrices, mais elle a pu la supporté pour sortir avec un minimum de dégâts financiers. C'est pour cette raison les experts de notation de cette Agence de ratings ont modifiés leur notation (du négative AA- au AA+ et de positive en situation Stable de long terme).

4.2 LA STRATEGIE DE PARTENARIAT : ALLIANCE AVEC JOINT-VENTURE CAPITALISTIQUE

En 2008, la Firme minière de Gafsa tunisienne a conclu un accord de partenariat avec la société International Indienne pour assurer plus leur compétitivité [25], [23] et [24] internationale (Fagerberg, J., 1998, Rexecode C.O.E., 2009, Debonneuil, L. and L., Fontagne, Durand, M., et C., Giorno, 2007). Cette nouvelle société en joint-venture capitalistique Tuniso-indienne réclamée leur entrée en vigueur en 2011 sous le nom TIFERT : La société Tunis-Indienne des Engrais miniers. Ainsi ce projet d'association procurera la production de 360 000 tonnes d'acide phosphorique et dérivés sous la transformation de près de 1.5 Million de tonnes des Phosphates marchants.



Figure.16. Joint-venture capitalistique entre la Tunisie et L'Inde pour la fertilisation des engrais chimiques (TIFERT) en 2008.

La Firme Minière tunisienne détient 35% du capital total sous cet accord (Dussauge, P., B., Garrette , 1990, Dymsha, W.A., 1988. , EL Youssefi, M., 2000. , Hennart J.-F., M., Zeng, 2005. , Franko ,L.G., 1971) de Joint-venture capitalistique avec une Firme Indienne TIFERT ([27], [28], [29] et [31]), et 65% pour la Compagne International Indienne. Ce projet est créé dans la communauté SKHIRA Sfax (à 89% achevé en 2010), à part leur source d'emploi pour cette région devrait obéir à certaines spécificités écologique et environnementales telles que :

- Usage des TIC pour rationaliser les émissions des poussières et les gaz dégagés.
- Maitrise des eaux usées par les usines TIFERT de fabrication des engrais chimiques
- Créer un Fond de protection de l'environnement et gestion des déchets miniers
- Maintenance régulière des flux de transport des produits chimique selon les nomes internationaux.
- Conserver la maitrise de l'énergie et voir autres ressources substituables naturelles

Cependant, la Firme Minière de Gafsa depuis 2008 a augmenté aussi sa participation comme associé dans des diverses sociétés (STEC, TIFERT, GRANUPHOS, STTPM, Pôle de Tech. G, S. plantation et Environnement, FERDOCM) à titre d'alliance stratégique et dans d'autres comme partenaire associé, le cas de TIFERT Tuniso-Indienne. Les principales sociétés où la Firme minière tunisienne détient des parts remarquables de leur capital social sont synthétisées dans le tableau ci-dessous entre (2008-2011).

Tableau.15. Principaux participations en Joint-venture de la Firme minière depuis 2008 dans le capital d'autres Sociétés nationales et étrangères (Million TND)

Les sociétés	Part de participation en 2008 Capital (%)	Total des Actifs détenus
STEC	17.73	57.10
GRANUPHOS	6.84	13.30
Pôle de Tech. Gafsa	40.00	69.51
TIFERTTunisoIndienne	35.00	71.46
FERDCM	76.26	12.00

Les sociétés	Part de participation en 2009 Capital (%)	Total des Actifs détenus
STEC	11.73	73.8
GRANUPHOS	10.27	09.20
Pôle de Tech. Gafsa	37.20	19.10
TIFERTTunisoIndienne	35.00	71.46
FERDCM	76.27	18.40

Les sociétés	Part de participation en 2010 Capital (%)	Total des Actifs détenus
STEC	10.27	74.70
GRANUPHOS	10.27	14.10
Pôle de Tech. Gafsa	40.00	21.40
TIFERTTunisoIndienne	35.00	70.08
FERDCM	76.98	24.30

Les sociétés	Part de participation en 2011 Capital (%)	Total des Actifs détenus
STEC	10.61	23.30
GRANUPHOS	12.24	21.60
Pôle de Tech. Gafsa	52.31	30.41
TIFERT Tuniso-Indienne	35.00	78.74
FERDCM	71.51	17.00
STTPM	51.27	10.00
S.SPS	08.21	01.19
S. plantation et Environnement Metlaoui	10.89	02.00
S. plantation et Environnement Redayef	10.89	02.00
S. plantation et Environnement Moulares	10.89	02.00
S. plante et Environnement Mdhilla	10.89	02.00

Source : Département recherche et développement CPGT, Division planning stratégie. Fév.2012.

Note :

- STEC : Société Tunisienne des Engrais Chimiques, (locale Tunisienne)
- TIFERT : La société Tuniso-Indienne des Engrais miniers, (ETANGERE, exerce leur activité en Tunisie)
- GRANUPHOS : Société des engrais Phosphatés, (locale Tunisienne)
- FERDOCM : Fond de Rénovation et Développement des Centres Miniers, (locale Tunisienne)
- Pôle de Tech. G : Pôle de Technologie Gafsa, (locale Tunisienne)
- S. plantation et Environnement : Les quatre sociétés de plantation et de l'environnement
- STTPM : Société Tunisienne de transport des produits Miniers, (locale Tunisienne)

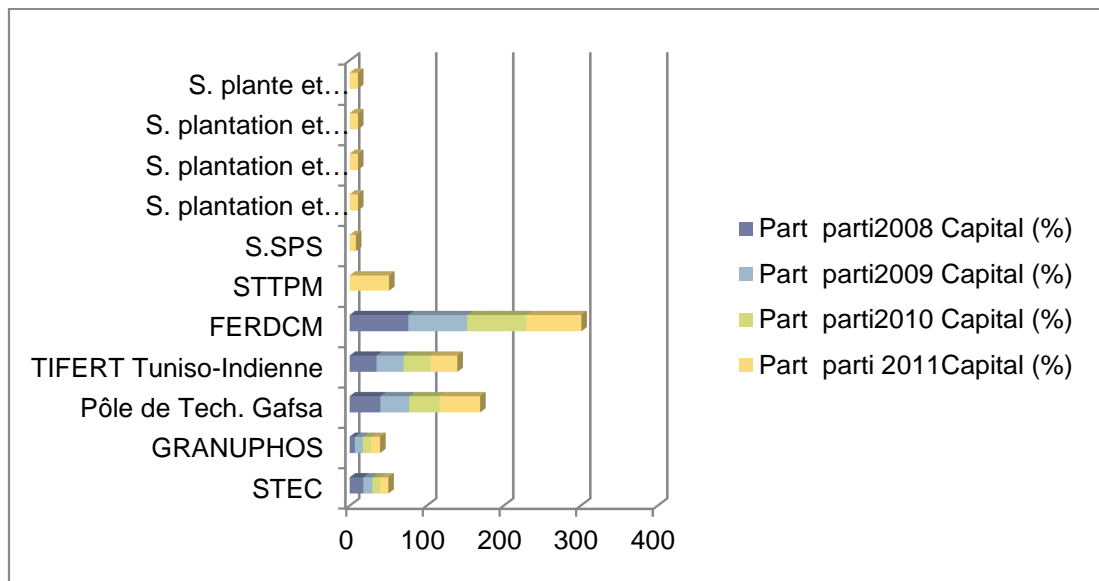


Figure.17. Principales participations de la Firme minière depuis 2008 dans le capital d'autres Sociétés nationales et étrangères (Million TND)

La Firme minière a suivi la stratégie des alliances en joint-venture (Hoffman, W. H., R., Schlosser, 2001, Kanter, R.M., 1994, Luo, Y., 1997, Merchant, K.A., 2005, Nguyen, H. L., J., Larimo, 2008) avant 2008. Les principales parts d'association en capital ([32] à [36]) sont déjà faits avec des sociétés à l'échelle nationale de grande taille comme (i.e. STEC : Société Tunisienne des Engrais Chimiques 10.61% en 2011, GRANUPHOS : Société des engrais Phosphatés 12.24%, Pôle de Tech. G : Pôle de Technologie Gafsa 52.31%) et une participation en capital remarquable de 71.51% dans le FERDOCM (Fond de Rénovation et Développement des Centres Miniers).

Toutes ces participations en capital avec ces diverses compagnies, depuis les années quatre-vingt-dix du dernier siècle, se progressent à nos jours avec un rythme de participation stable voire même croissant pour la fin 2011 (cf. Figure 17).

4.3 LES STRATEGIES D'ENCOURAGEMENT DE L'ESSAIMAGE ET CREATION DES PME

Sur la base du programme national d'encouragement à la création des PME/TPE par les propres salariés des entreprises publiques tunisienne (le cadre de la stratégie d'essaimage), la Firme Minière de Gafsa a pris l'initiative pour stimuler leurs cadres et leurs personnels d'entamer cette stratégie depuis 1996, en supportant financièrement et techniquement ces nouveaux promoteurs dans divers activités (industriel, Services, TIC, Agriculture, Tourisme, Textile, matières substantielles, etc.) dans leurs premières années de leurs projets.

Tableau.16. Principaux projets d'investissement suivant la stratégie d'essaimage national encouragée par la Firme Minière tunisienne CPGT entre (2008-2012).

	Projets créés en 2008		Projets créés en 2009		Projets créés en 2010		Projets créés en 2011		Projets créés en 2012	
	(PME)	%	(PME)	%	(PME)	%	(PME)	%	(PME)	%
L'Industrie	12	25	31	37	37	32,74	20	17,69	26	22,2
Les TIC	03	07	-	-	40	35,39	-	-	21	17,9
Les Services	14	29	25	28	-	-	50	44,24	36	30,7
L'agriculture	05	10	11	13	15	13,27	11	09,75	11	09,4
Le Tourisme	03	07	-	-	-	-	-	-	02	01,7
Les matières substantielles	05	10	10	12	10	08,84	10	08,84	08	06,8
Le Textile et patrimoine	06	12	06	07	11	09,73	11	09,73	13	11,1
Total	48	100	85	100	113	100	113	100	117	100

Source : Idem, Division planning stratégie. Mars, 2013. (Attribution auteur)

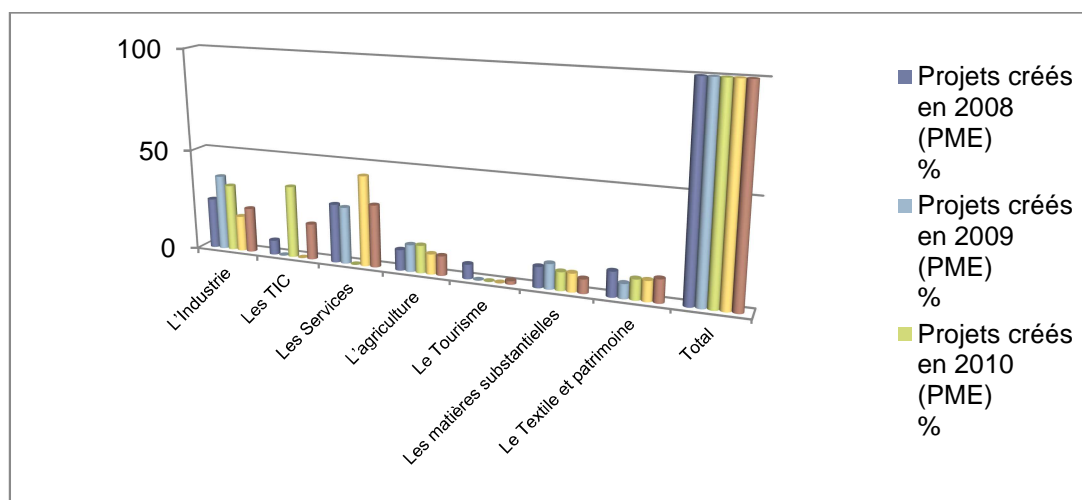


Figure.18. Principaux projets d'investissement suivant la stratégie d'essaimage national encouragée par la Firme Minière Tunisienne entre (2008-2012).

Ce tableau16 (cf. Figure 18) montre bien que sur les cinq dernières années (2008-2012) il y a eu un accroissement des nombres des projets créés (TIC du 03 projets à 21 projets en 2012, soit 7 fois plus, le secteur des services du 14 en 2008 à 36 projet en 2012 soit près 2.5 fois, de même secteur industriel à progressé 2.2 fois pour la même période, etc.) avec une diversité des secteurs d'investissement (cf. tableau) par ces nouveaux salariés promoteurs pour enrichir le tissu industriel dans ces zones minières et en même temps seront comme des petites Entreprises d'embauches des jeunes miniers demandeurs d'emploi.

En fait, cette stratégie d'essaimage à double piliers, le premier atout c'est la diversité du tissu industriel vers autres investissements productifs très utiles. Le deuxième atout c'est minimiser la pression sociale du problème du chômage qui atteint 68% des jeunes actifs minières en 2011. Ces projets d'investissement ont créés 12% d'emploi directe en 2010 (Selon Satis. Département ressources humaine, 2010).

4.4 LES PROGRAMMES DE RATIONALISATION DE L'ENERGIE : EFFORT DE LA FIRME MINIERE ET RESULTATS OBTENUS

Après la fin de crise asiatique à la fin des années 90's, la Firme Minière Tunisienne ne fait pas l'exception, elle était touché par la hausse des cours des carburants. C'est pour cet effet, et précisément en 2005, la Firme Minière de Gafsa a eu recours à des stratégies de rationalisation de consommation et l'usage de l'énergie pour contrecarrer l'incidence négative de la hausse des cours de pétrole sur le coût de la production. Pour faciliter l'exécution réelle de ces stratégies, la Firme a créé un organe légal en 2005 de management et de l'audite interne en collaboration avec tous les sièges de production et de valorisation des produits minières dans le bassin minier Gafsa et les usines filiales. Cet organe de contrôle et de l'usage rationnel de l'énergie a contribué remarquablement pour assurer les objectifs dressés dans ces stratégies parmi lesquels :

L'ENERGIE ELECTRIQUE

- Assurer la maintenance régulière des réseaux électrique propre de la Firme.
- Faire un diagnostic périodique dans les différentes Unités de production (Usines et Laveries) et connaître les fuites pour agir à temps relatif.
- Rationalisation de l'usage et la consommation d'électricité dans les différents départements administratifs de la Firme.
- inciter plus à l'usage des équipements minières économique pour maîtriser les coûts de production.

LES CARBURANTS

- La maintenance régulière des Engins lourds et les équipements minières du terrain constituent le principal pilier pour maîtriser les factures des hydrocarbures.
- La mise à niveau des centres de valorisation des engrais minières et les machines de transformation des minerais.
- Faire une étude scientifique dans les carrières d'exploitation minière dont l'objectif est un détournement partiel vers l'usage de l'énergie naturel solaire à la place de pétrole.

- Installation des miroirs capteurs de l'énergie solaire dans les Usines de valorisation des phosphates marchants qui constitue une rente économique pour la Firme.
- Raccourcir les circuits de transports du produit minier pour maîtriser la consommation de l'énergie par les équipements de transports (Engins lourds, Camions, Train vagnons).

Les principaux résultats de ces stratégies sont (cf. Laboratoire d'études et de recherches de Métaloui, Gafsa Nov., Tunis 2013):

- En 2008, Gains économique de 1800 Tonnes équivalent de 700 Mille Dinars Tunisiens.
- En 2009, Gains économique de 565 Tonnes équivalent de 220 Mille Dinars Tunisiens.
- En 2010, Gains économique de 535 Tonnes équivalent de 200 Mille Dinars Tunisiens.
- En 2011, (année de la révolution tunisienne, gain moins important que 2010)
- En 2012, Gains économique de 1200 Tonnes équivalent de 624 Mille Dinars Tunisiens.
- En 2013, Gains économique de 1902 Tonnes équivalent de 835 Mille Dinars Tunisiens.

5 CONCLUSION

Cette étude de recherche a pour objectif de faire une synthèse du diagnostic réel de la Firme Minière Tunisienne, tenue comme la principale pôle industriel dans le Bassin Minier, à travers plusieurs indicateurs[38]de performance (économique, financière et de coopération stratégique en Joint-venture Philippart, P., (2001) [37]) Garelli, S., (2000) que nous avons tenu en considération. Nous avons basé sur les dernières statistiques entre (1999-2013) à partir de l'I.N.S (Jan., 2014) et les données de différents Départements de la Firme (Déc., 2013), sur cette période d'étude on a analysé, interpréter et argumenter chaque indicateur suivant le degré de leur évolution et les principales causes qui ont été survenus au cours de cette même période.

Les résultats dégagés nous nous permettons de s'en sortir de deux principales dates articulateurs pour cette Firme minier terrain d'étude. La première qui plus générale, celle de la crise financière 2008, à travers de laquelle cette Firme minière Tunisienne a été touché comme toute autre entreprise exportatrice. Mais le degré était un peu léger et au contraire le bilan financier de Firme a enregistré un flux d'encaissement inattendu, à la fin 2008. Ces gains de devises sont dus en fait à la forte demande du produit minier dans le marché mondial par les pays émergents (i.e. principalement des pays Asiatiques) qui s'est accompagné par une hausse des prix qui a dépassé toutes les prévisions et qui ont continué en (2010 et 2013) toujours à la hausse mais à moindre pic que 2008.

La deuxième date qui n'est pas très loin, celle de 2011, ou le pays a entré dans un état de la récession économique notamment tous les secteurs sont gravement touchés à cause de l'année de la révolution tunisienne. C'est évident que la toutes les entreprises et les sociétés publiques que privés ont été entrés dans une phase de déclin de la productivité qui n'a pas duré longtemps puisque la relance économique de ces secteurs de même que celui de l'industrie minière s'est lancé dès le début de 2012 avec des niveaux moyens mais sont encourageants, comme le cas ici de cette industrie minière.

REFERENCES

- [1] Artus, P., and al, « Productivité et croissance : diagnostic macroéconomique », CAE, 2004.
- [2] Chiappin I.R., « Comment mesurer la compétitivité structurelle des pays ? L'apport d'un indicateur de compétitivité globale », *le World Competitiveness, Yearbook*. 2007.
- [3] Tunisian mining industry, TMI, Exportation and budget result, Annual mining Echoes perspectives, *spring edit*. CPGT Rapport, Tunis. 2013.
- [4] Martinet F., 1984. « Coûts industriels et entreprise compétitive », Colloque IAF Lyon, *édition Economica*. 24(6).p.11.
- [5] INS, 2012. Global Monitoring Report, Confronting the Challenges of National Institute of statistics INS, (1999-2013).
- [6] Farrel, G., and al, « La compétitivité territoriale : construire une stratégie de développement territoriale cahiers de l'innovation », Observatoire européen LEADER. 1999.
- [7] Gregoir, S., and E., Maurel, « Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites », INSEE, 2002.
- [8] Nezeys, B., « La Compétitivité Internationale », *Economica*, Paris, 1993.
- [9] Bellon, B., 1991. « La compétitivité, traitée d'Economie Industrielle », *Edition Economica*, 26 (4), pp.482-487.
- [10] Lall S., 2001. « Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report », *Word Development*, 9 (29), pp.1501-1525.
- [11] Latruffe, L., « Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire », *Éditions OCDE*. 2010.
- [12] Bureau Prospection Géologique et Recherche Mets, BPGRM., « CPGT, Mining Firm Rapport. Tunis. 2014.

- [13] Rapport des mines phosphates, RMP., « CPGT, Mining Firm Rapport. Tunis. 2012.
- [14] Burton JR., « Competitiveness: here to say, *the Washington Quaterly*. 1994.
- [15] Chiappin I.R., « Comment mesurer la compétitivité structurelle des pays ? L'apport d'un indicateur de compétitivité globale, *le World Competitiveness, Yearbook*. 2004.
- [16] CEPII, 1998. « Compétitivité des nations, *Economica*, Paris. 1998.
- [17] Direction Production, DP., Annuel rapport, CPGT, Mining Firm Rapport. Tunis. 2013,
- [18] Direction Générale de Finance DGF., Département Budget. CPCT, Mining Firm Rapport. Tunis. 2013,
- [19] Direction Affaires Administratives des Personnels, DAAP., Département des Ressources Humaines, CPGT, Mining Firm Rapport. Tunis. 2013.
- [20] Direction environnement, DE., Département de Sécurité et santé, CPGT Mining Firm Rapport. Tunis. 2011.
- [21] Ingham, M., « Management stratégique et compétitivité», De Boeck Université. 1995
- [22] Fich rating Agence, ARA., «Rapport d'évaluation des performances de long terme», Index FRA. 2008,
- [23] Rexecode C.O.E., «La compétitivité française en 2008», *Document de travail* du COE. 2009.
- [24] Debonneuil, L. and L., Fontagne, «Compétitivité», Rapport du Conseil d'Analyse Economique. 2003.
- [25] Durand, M., et C., Giorno, «Les indicateurs de compétitivité internationale : aspects conceptuels et évaluation», *Département des affaires économiques et statistiques. OCDE*. 2007.
- [26] Fagerberg, J., 1998. « International Competitiveness, *The Economic Journal*, 98 (7), pp.355-374
- [27] Dussauge, P., B., Garrette , 1990. «Comprendre les alliances stratégiques, Group HEC, Paris.
- [28] Dymsza, W.A., 1988. « Successes and failures of joint ventures in developing countries: lessons from experience », In CONTACTOR F., LORANGE P., (Eds), Cooperative strategies in international Business. Lexington Books. Lexington MA.
- [29] EL Youssefi, M., 2000. « Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique », Cahiers du Crises, Collection Working Papers.
- [30] Franko ,L.G., 1971. «Joint venture survival in multinational corporations», New York, NY: Praeger.
- [31] Hennart J.-F., M., Zeng, 2005. « Structural Determinants of Joint Venture Performance », *European. Management Review*, Vol. 2, n°02, p.105-115
- [32] Hoffman, W. H., R., Schlosser, 2001. « Success factors of strategic alliances in small and medium sized Enterprises: an empirical survey ». *Long Range Planning*, Vol.34, p.357-381.
- [33] Kanter, R.M., 1994. « Collaborative Advantage: the Art of Alliances », *Harvard Business Review*, Vol.72, n°04, p.96-108.
- [34] Luo, Y., 1997. « Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China », *Organization Science*, Vol. 8, n°06, p.648-662.
- [35] Merchant, K.A., 2005. « The structure–performance relationship in international joint ventures: a comparative analysis », *Journal of World Business*, Vol.40, p.41-56.
- [36] Nguyen, H. L., J., Larimo, 2008. Governing for success: The host country uncertainty and the design of foreign parent control in international joint ventures. Book chapter in *Strategy and Governance of Networks: Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances*, 327-347, Edited by Springer Publication.
- [37] Philippart, P., 2001, « La gestion des alliances interentreprises : Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques », Xème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 Juin, Québec.
- [38] Garelli, S., Competitiveness of Nations: the fundamentals, *the world Competitiveness, Yearbook*, 47. 2000.