

GOVERNANCE DU SECTEUR DES HYDROCARBURES RESUME & CONCLUSIONS

MUSTAPHA EL HADDAD

1. Depuis 2011, mises en cause récurrentes de la gouvernance des industries extractives en Tunisie

Le contexte

Depuis 2011, divers partis politiques et organisations, ont fait de la lutte contre la gestion passée des ressources minières et pétrolières leur principal cheval de bataille. En 2014, le ministère en charge de l'énergie organise des journées d'information dans les régions. Les contrats pétroliers et les statistiques énergétiques sont progressivement mis en ligne sur le site du ministère en charge de l'énergie. Ces efforts de transparence restent cependant inaudibles, des manifestations et des mouvements sociaux s'organisent.

Au mois de mai 2015, la campagne *winou el pétrole* est lancée. Une année plus tard, la campagne est relancée avec des émeutes, dans le Sud en particulier.

Fin-août 2018, suite au limogeage de plusieurs hauts responsables du secteur des hydrocarbures, le chef du Gouvernement déclare aux médias : « *Il n'y a aucune ligne rouge dans la guerre contre la corruption et nul ne bénéficie de l'immunité dans cette guerre ... L'impulsion de l'investissement dans le secteur de l'énergie ne signifie point le pillage des richesses du peuple tunisien ou leur exploitation de manière non transparente... Ces dossiers sont dangereux et inadmissibles, et ne peuvent être tolérés... Je suis résolument engagé à poursuivre la guerre contre la corruption, car je ne crains que Dieu et je veille sur les richesses du pays qui m'ont été confiées par le peuple tunisien* ». Le porte-parole du gouvernement précise, le même jour, que ces limogeages sont en rapport avec la concession d'exploitation des hydrocarbures de *Halk El Menzel*. Quelques semaines plus tard, le Gouvernement confirme pourtant la validité de la concession Halk El Menzel tout en lui accordant un délai supplémentaire.

En mars 2017, la section régionale de l'UGTT à Tataouine décrète une grève du secteur pétrolier avec arrêt de la production des gisements d'hydrocarbures du Sud et blocage du transport du pétrole brut. Le mois suivant, la station de pompage d'*El Kamour* est occupée par des manifestants qui réclament 20% de la production pétrolière et des emplois pour les enfants des familles de la région de Tataouine. Sur place, le Premier ministre est pris à partie et ses propositions sont rejetées par les meneurs du mouvement. Le chef de l'Etat intervient en ordonnant la protection des infrastructures pétrolières par l'Armée. Le 17 juin 2017, un accord est finalement conclu entre l'UGTT et le gouvernement. Cet accord prévoit trois mille nouveaux recrutements et la dotation de 80 MD par an, en soutien à la région de Tataouine. De nouvelles tensions éclatent en 2018 et 2019. A partir de mi-2020, la situation se dégrade de nouveau. Les « *jeunes de Tataouine* » revendique une application totale des accords de juin 2017 et ferme la station de pompage d'El Kamour entraînant l'arrêt de la production des gisements du Sud. Les opérateurs du Sud demandent alors la protection de l'Etat, telle que prévue par les accords. La réaction tarde, des opérateurs sont contraints de démobiliser du personnel. Après huit semaines de crise, un nouvel accord est conclu le 8 novembre 2020 entre le gouvernement et les insurgés d'El Kamour.

Depuis 2011, l'autorité de l'Etat a été à plusieurs reprises mise à mal et la confiance des investisseurs aussi.

Le contenu

Le rapport aborde, **dans une première partie**, une synthèse des travaux réalisés au cours des trois dernières décennies sur les différents concepts de la gouvernance et l'application de celle-ci à différents domaines. La gouvernance du secteur tunisien des hydrocarbures fait référence à trois domaines spécifiques : l'Etat en tant qu'autorité concédante, le monde de l'entreprise et les industries extractives de production d'hydrocarbures. Nous avons donc limité notre analyse aux travaux relatifs : à la gouvernance publique, à la gouvernance d'entreprise et à la gouvernance du secteur des hydrocarbures.

Notre synthèse a porté en particulier sur les travaux effectués par les principales institutions internationales (Banque mondiale, OCDE, FMI, PNUD, BAD), l'Union européenne et des organisations nationales (IACE, INLUCC, HCCAF).

Nous avons complété cet examen par une revue de la mise en œuvre en Tunisie de ces concepts de gouvernance au cours des dix dernières années.

En deuxième partie, nous référant à plusieurs travaux récents, nous proposons une revue du cadre réglementaire et fiscal des activités du secteur, de son cadre institutionnel et de son fonctionnement et de l'évolution de ses performances, depuis 2011, en particulier.

L'objectif

L'objectif principal de ce travail est d'attirer l'attention des Autorités sur la dérive persistante du secteur et de les inciter à réformer le mode de fonctionnement des institutions publiques à différents niveaux, pas seulement du secteur. Il ne s'agit certainement pas de faire le procès de qui que ce soit.

2. La gouvernance un concept « récent », multidimensionnel, fortement appuyé par les institutions internationales

Au début des années quatre-vingt-dix, le concept de gouvernance est avancé par la Banque mondiale, il est ensuite largement adopté et développé par la plupart des institutions internationales. Cependant, le contenu exact du concept de « bonne gouvernance » reste imprécis car aucune définition ne fait l'objet d'un consensus. Bien qu'il n'existe pas de définition commune du concept, la bonne gouvernance repose néanmoins sur quelques principes de base souvent partagés par ces institutions. Ces principes de base sont : la primauté du droit, la transparence, la redevabilité, la participation et l'efficacité.

Comme souligné par la Commission de Venise dans son rapport de 2012, *« la bonne gouvernance n'a presque jamais été utilisée dans les ordres juridiques nationaux, que ce soit au niveau constitutionnel ou législatif, ou même dans la jurisprudence. Cette absence témoigne du caractère non juridique de la bonne gouvernance... »*.

La bonne gouvernance des activités pétrolières et gazières se situe à l'interface de la bonne gouvernance des affaires publiques, de la bonne gouvernance d'entreprise et de la bonne gouvernance des industries extractives.

Selon l'OCDE, la **gouvernance publique** est l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux.

La **gouvernance d'entreprise** a pour principal objectif de protéger le droit des actionnaires. La bonne gouvernance des entreprises publiques se heurte cependant à l'interférence directe de l'Etat-actionnaire dans leur gestion courante.

Partant du constat que plusieurs pays dotés en ressources minières et pétrolières échouent souvent à assurer un développement équitable et durable à leur territoire, des organisations internationales appuient les initiatives pour plus de transparence et une meilleure gouvernance des **industries extractives**.

La Banque mondiale, en particulier, a soutenu la création de l'EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*). Une cinquantaine de pays ont rejoint cette initiative, mais plusieurs grands producteurs de pétrole et de gaz n'ont pas adhéré à l'initiative de l'EITI.

Un indice de gouvernance des ressources naturelles de près de 100 pays est publié périodiquement par "the Natural Resource Governance Institute". Cet indice se compose de trois ensembles d'indicateurs : « réalisation de la valeur », « gestion des revenus » et « environnement des affaires »

Le concept de bonne gouvernance est introduit dans la législation tunisienne depuis 2011

Avant 2011, la gestion des affaires publiques a été encadrée par plusieurs lois et décrets sans que le terme « gouvernance » n'y soit explicitement évoqué. Nous citerons à titre d'exemples :

- le code de travail de 1966,
- le code des eaux de 1975,
- le statut général des agents des établissements publics de 1985,
- la loi 87-17 relative à la déclaration de patrimoine,
- la loi 89-9 relative aux entreprises et établissements publics,
- la création du Haut Comité du Contrôle Administratif et Financier en 1993,
- le code des hydrocarbures de 1999,
- le décret 2002-2197 relatif aux modalités d'exercice de la tutelle sur les entreprises publiques, ...

Depuis 2011, plusieurs textes de loi ont introduit progressivement les principes de bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques.

- Dans la Constitution de 2014, la « bonne gouvernance » est évoquée dans son préambule, dans son chapitre VI relatif aux « instances constitutionnelles indépendantes » et dans le chapitre VII relatif au « pouvoir local ». La question des « ressources nationales » est mentionnée dans le Préambule et dans quelques articles. L'Article 13, notamment, précise que les accords d'investissement relatifs à ces ressources sont soumis à la commission spéciale de l'Assemblée des représentants du peuple. Les conventions y afférentes sont soumises à l'approbation de l'Assemblée.
- Le *Code de conduite et de déontologie de l'agent public* est publié par décret en octobre 2014. Dans son glossaire, ce Code définit la gouvernance et ses principes fondamentaux.

- La loi organique n° 22 du 24 mars 2016, relative au droit d'accès à l'information, vient ensuite compléter le cadre juridique pour renforcer la « transparence » de l'Administration et des institutions publiques.
- Le décret gouvernemental n° 1158 du 12 août 2016, porte création des cellules de gouvernance au sein de l'Administration et des institutions publiques et en fixe les attributions ainsi que le mode de fonctionnement.
- La loi organique n° 59 du 24 août 2017, porte création de l'« Instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption », telle que prévue par la Constitution de 2014, en définit les attributions et le mode de fonctionnement.
- La loi n° 46 du 1^{er} août 2018, portant déclaration des biens et des intérêts, de la lutte contre l'enrichissement illicite et le conflit d'intérêt dans le secteur public, amende la loi 87-17.

Les réformes du cadre légal apportées depuis 2011 se basent en partie sur le cadre préexistant. Toutefois, le *Code de conduite et de déontologie de l'agent public* et la loi organique sur le droit à l'accès à l'information constituent des acquis pour une meilleure gouvernance du secteur.

L'article 13 de la nouvelle Constitution constitue à notre avis un empiétement du Législatif sur les prérogatives de l'Exécutif et, dans le contexte « post révolution » de mise à l'index du secteur, une grave remise en cause des attributions et mission des institutions publiques (ministère, entreprises et organismes de contrôle).

Le mode de fonctionnement des cellules de gouvernance, affectées aux entreprises publiques, fragilise encore plus leur direction, dont la marge de manœuvre est déjà assez limitée, et constitue à notre avis une négation du rôle de l'entreprise en tant qu'entité de base pour la création de valeurs.

Les réformes introduites depuis 2011 ont privilégié deux axes de la bonne gouvernance, la transparence et l'intégrité, tout particulièrement au détriment de l'efficience.

3. Une forte détérioration de la sécurité énergétique malgré les nouvelles réformes

Malgré les nouvelles réformes introduites depuis 2011, la sécurité énergétique, l'attractivité du secteur et ses performances se sont fortement dégradées au cours de la dernière décennie avec de graves répercussions sur les équilibres financiers de la Nation.

Une forte détérioration de la sécurité énergétique depuis 2011

Au cours de la décennie 2010 à 2019 la situation du secteur des hydrocarbures (pétrole et gaz) s'est sensiblement dégradée sur presque tous les plans par rapport à la décennie précédente :

- La production nationale d'hydrocarbures a régressé de moitié après avoir augmentée de 25% entre 2000 et 2010 ;
- Les disponibilités d'hydrocarbures, production nationale plus gaz fiscal algérien, ont régressé de moitié après avoir augmenté de 14% entre 2000 et 2010 ;

- Le déficit énergétique a décuplé et atteint un niveau record de 5,8 Mtep ;
- Le taux de dépendance énergétique a atteint un niveau record d'environ 60% après avoir été maintenu à moins de 16% au cours de la décennie 2000 à 2010 ;
- L'effort d'exploration - en termes de nombre de permis de recherche, de forages d'exploration et d'investissements - est réduit de moitié durant la période 2010 à 2019 en comparaison avec la décennie précédente. Cette dégradation aura à terme un impact négatif sur le niveau des réserves et par suite sur les capacités de production d'hydrocarbures.

Alors que la situation se dégrade d'année en année, les mesures prises par les gouvernements successifs n'ont pas permis de mettre un terme à l'effondrement du secteur.

Et de lourdes conséquences pour les comptes de la Nation

- **La balance du commerce extérieur** du secteur s'obtient par différence entre les exportations et les importations du pétrole brut, du gaz naturel et des produits pétroliers. La balance ainsi calculée ne tient pas compte des produits pétroliers de contrebande. En 2019, la balance commerciale du secteur des hydrocarbures a atteint un déficit record de 7,8 milliards de dinars, soit 15 fois plus qu'en 2010. L'impact du secteur sur le déficit de la balance du commerce extérieur a atteint 40% après avoir été maintenu à environ 6% au cours de la décennie précédente.
- **Produit intérieur brut** : En 2015, la valeur ajoutée du secteur a atteint 2 978 MD, en régression de 14% par rapport à 2010 après avoir enregistré une augmentation de 75% entre 2000 à 2010. Le produit intérieur brut au prix du marché s'est élevé en 2015 à 84,6 milliards de dinars courant. La contribution du secteur au produit intérieur brut a été de 3,5% contre 5,5% en 2010.
- **Subventions** : Le montant de la subvention totale des produits du secteur a atteint un maximum de 2 968 MD en 2012, correspondant à une flambée des cours mondiaux du pétrole et du gaz. La subvention des produits pétroliers et du raffinage constituent la plus importante part (72% en moyenne) de la subvention de l'énergie. Les années de forte augmentation des cours mondiaux, le montant de la subvention de l'énergie peut dépasser celui des recettes fiscales et non fiscales générées par les activités du secteur, tel fut le cas en 2012. La subvention des hydrocarbures reste mal maîtrisée.
- **Comptes clients** : Le 20 septembre 2020, les comptes bancaires de l'ETAP sont saisis par le ministère des Finances pour non-paiement de la dernière tranche des taxes pétrolières. L'ETAP fait face à un manque de liquidité causé par le non versement des dettes de la STEG et de la STIR, de 600 millions et 1,1 milliard de dinars, respectivement. Un mois plus tôt, la STEG est menacée d'une rupture de fourniture de gaz algérien. L'Etat tunisien a dû intervenir et rembourser plus de 80% des dettes de la STEG auprès de la Sonatrach dont le montant s'élève à 400 M\$.
- Durant la dernière décennie, le **compte clients** des entreprises du secteur s'est sensiblement détérioré. Plusieurs anciens fleurons de l'industrie se trouvent actuellement en situation de cessation de paiement ou de quasi-faillite. Au cours de ces dernières années, le compte clients de l'ETAP a atteint l'équivalent d'une année de chiffre

d'affaires alors qu'il n'était que de deux mois en 2010. Par contre, la « productivité » de l'ETAP est réduite de moitié entre 2010 et 2019.

4. L'impact de ces réformes a été analysé par différentes institutions internationales et organisations nationales

Au cours de la dernière décennie, différents organismes et institutions nationales et internationales, telles que la Banque Mondiale, l'OCDE, le Centre tunisien de gouvernance d'entreprise, le Haut comité du contrôle administratif et financier, ont publié des analyses et des diagnostics de la gouvernance en Tunisie. Nous rappelons les principaux résultats de ces évaluations selon les principes de base de la bonne gouvernance.

- **Principe de la primauté du droit :** Depuis 2011, avec les multiples agressions des installations pétrolières, avec les menaces récurrentes de remise en cause des anciens accords pétroliers, avec l'instabilité gouvernementale inédite, l'autorité de l'Etat a été particulièrement mise à mal et la confiance des investisseurs a été sérieusement érodée, entraînant le désengagement de plusieurs investisseurs. Dernièrement, selon Reuters, des majors ont annoncé leur intention de quitter la Tunisie.
- **Principe de la Transparence :** Avant 2011, la publication d'informations relatives aux données contractuelles des conventions pétrolières et celles relatives à l'utilisation des ressources financières émanant des activités pétrolières et collectées par l'Etat, a été jugée défailante. Des efforts importants ont été réalisés depuis 2011 avec la mise en ligne des statistiques pétrolières et des contrats pétroliers. Cependant, aucune avancée n'est enregistrée concernant l'utilisation des ressources financières collectées par l'Etat. En ce qui concerne l'accessibilité aux données publiques en général, le classement de la Tunisie a été cependant dégradé, puisqu'elle est 86^e des 122 pays composant le 'Global Open Data Index' de 2015 alors qu'elle occupait la 52^e position en 2013.
- **Principe de la Redevabilité :** Le HCCAF, dans son rapport de 2019, souligne que dans le domaine de la gouvernance, l'entreprise publique se caractérise par l'immixtion de l'État dans la plupart des domaines de la gestion. Le Conseil d'Administration constitue l'outil de base des structures de gouvernance des dites entités. Les relations entre l'autorité de surveillance, le conseil d'administration et la direction générale nécessitent plus d'éclaircissement afin de mieux délimiter le champ des responsabilités.

De son côté, la BM, dans un rapport de 2015, estime que « la redevabilité de l'exécutif est très faible, principalement en raison des limites des freins et contrepoids. Le processus de prise de décision, fortement centralisé, sape le système de freins et contrepoids. Le pouvoir discrétionnaire est considérable au niveau de l'application des lois, particulièrement avant 2011 ».

L'adoption du *Code de conduite et de déontologie de l'agent public* constitue une avancée pour le renforcement de la gouvernance des entreprises publiques. Mais le principe de redevabilité sera difficile à appliquer tant que le champ des responsabilités n'est pas clairement établi entre l'autorité de tutelle, le conseil d'administration et le chef d'entreprise.

- **Principe d'Efficiace** : La Banque Mondiale souligne, dans un rapport de 2014, que le rôle de l'Etat comme actionnaire des entreprises, soucieux de leurs performances économiques sociales et financières, est faible. En revanche, le rôle de l'Etat comme organe de contrôle est hypertrophié, créant des contraintes lourdes dans de nombreux domaines. Au final, le contrôle est multiple, davantage fondé sur le respect des réglementations que sur les véritables dysfonctionnements de fond. Le renforcement de la fonction-actionnaire, le retour à la responsabilisation des dirigeants et l'allègement des contrôles de conformité apparaissent comme les clés d'une amélioration de l'efficacité des entreprises publiques.

Pour le CTGE, dans un rapport de 2014, dans un contexte caractérisé par une forte implication de l'État dans la stratégie et dans les activités de l'entreprise publique, la mise en place de structures efficaces de gouvernance et de bonne conduite dépendra de la capacité des dirigeants des entreprises publiques à faire face à l'ingérence politique de l'État dans la détermination de la stratégie et dans la formulation des objectifs. Cette ingérence risquerait de créer des dysfonctionnements au niveau de l'organisation et rendrait inefficace le rôle des structures de gouvernance et de contrôle.

L'efficiace des entreprises publiques ou semi-publiques du secteur des hydrocarbures s'est notablement dégradée sur plusieurs plans au cours de la dernière décennie ;

- La sécurité énergétique s'est particulièrement détériorée ;
- la moitié des compagnies d'exploration ont déserté le pays et les investissements de recherche sont au plus bas ;
- la situation financière des entreprises publiques s'est considérablement dégradée, mettant en danger la continuité de fournitures du pays en énergie ;
- la situation social de plusieurs sociétés et très tendue et ce malgré les recrutements « sociaux ».

Face à cette situation, les mesures engagées par les Pouvoirs exécutifs ou législatifs n'ont permis ni de juguler la dégradation des indicateurs économiques et financiers des entreprises publiques du secteur, ni d'apaiser la situation sociale, ni de répondre aux problèmes les plus urgents de la gouvernance du secteur :

- Les recrutements sociaux exigés par les Autorités ont contribué à la dégradation de la situation financière des entreprises publiques et à leur bon fonctionnement ;
- La Force publique a trop souvent tardé à intervenir lors des mouvements sociaux bloquant les travaux ou la production des sites pétroliers ;
- La marge de manœuvre des responsables, de l'administration et des entreprises publiques, a été encore plus réduite par l'article 13 de la Constitution de janvier 2014, et avec l'adjonction des nouvelles cellules de gouvernance.

Enfin, aucune mesure n'a été engagée pour réformer le mode de fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques et pour y délimiter les responsabilités de l'Autorité de Tutelle, du Conseil d'administration et du Chef d'entreprise.

- **Principe de Participation** : Le principe de participation implique la consultation des parties prenantes pour les décisions importantes du gouvernement et des grandes entreprises publiques. Depuis l'indépendance, la politique industrielle au sens large, a une longue tradition de centralisation technocratique. La consultation avec certaines

parties prenantes est symbolique. Les grandes décisions sont soumises au débat à l'Assemblée nationale et des professionnels sont choisis pour « leurs compétences » pour être membre de plein droit du CCH ou du conseil d'administration des grandes sociétés du secteur. Depuis 2011, le principe de participation semble privilégier une participation des parties prenantes à l'échelle locale. Par contre la profession n'est plus représentée au CCH depuis 2013. Le regroupement des professionnels au sein d'une organisation de référence mériterait d'être envisagé.

- **Principe d'Intégrité :** Au cours de la dernière décennie, différentes institutions internationales ont publié des diagnostics et des rapports d'analyses de l'intégrité des institutions publiques tunisiennes. Nous reprenons ci- après quelques-unes de leurs évaluations.

Selon l'OCDE

- Le sentiment général est que l'intégrité des entreprises s'est dégradée depuis les récents changements politiques en Tunisie qui se sont traduits par un affaiblissement des contrôles effectués par l'État (2013).
- De nombreuses lois existantes offrent des éléments généralement présents dans des codes de conduite. Certaines des valeurs et normes habituellement présentes sont par exemple intégrées à la loi 83-112. La Tunisie disposait aussi d'une charte du service public affichée dans les halls d'entrée des bâtiments publics (2014).
- La réglementation en matière de déclaration de patrimoine des membres du gouvernement et de certaines catégories d'agents publics est brève et le dispositif qu'elle instaure est assez simple. Au niveau de la mise en œuvre, la Cour des Comptes n'a ni le pouvoir ni les moyens de mener une vérification. Au regard des sanctions prévues par la loi de 1987, la disposition prévoyant une révocation est en fait purement symbolique et n'a jamais été appliquée. Aucune sanction pénale de l'obligation de déclarer son patrimoine n'existe (2014).
- Le sentiment général qui prévaut dans la population est que la corruption est encore forte en Tunisie : le rang de la Tunisie, au classement de l'Indice de perception de la corruption de ' 'Transparency International' ', est passé de la 59^e position en 2010 à la 76^e en 2015 (2017).

Selon la BM

- La loi contre la corruption est considérée comme de très bonne qualité, malgré une application jugée très médiocre. (2015)
- Les cadres régissant la divulgation des informations financières des fonctionnaires sont fragiles, surtout pour les hauts représentants de l'exécutif. Ceux qui régissent les conflits d'intérêts sont encore plus faibles : très peu de restrictions s'appliquent au président, aux membres du parlement, aux ministres ou aux fonctionnaires (2015).

Concernant le secteur tunisien des hydrocarbures, les évaluations faites, en 2014, par *Revenue Watch Institute* puis, en 2017, par *the Natural Resources Governance Institute*, la gouvernance du secteur tunisien des hydrocarbures est qualifiée d'insuffisante. Le cadre institutionnel et juridique est jugé satisfaisant alors que les pratiques de divulgation et les

conditions générales de gouvernance sont qualifiées de médiocre. La gouvernance de l'ETAP y est qualifiée de satisfaisante.

Depuis 2011, la gouvernance du secteur des hydrocarbures a fait périodiquement l'objet de graves accusations. Mais à ce jour, aucune action en justice n'a été menée à son terme, aucun audit des réserves ni aucune vérification indépendante des comptes n'ont été exécutés.

5. En conclusion

Au cours des dernières années, différents rapports d'organisations nationales et d'institutions internationales, ont proposé des mesures et programmes afin de redresser d'urgence la situation du secteur. Ces propositions sont restées inaudibles.

Depuis une décennie, la gouvernance du secteur des hydrocarbures souffre, en plus de ses difficultés spécifiques, d'une instabilité politique inédite, d'une perte de confiance entre investisseurs et organisations politiques, d'une forte dégradation de la situation sécuritaire et d'un déficit de vision partagée.

La bonne gouvernance du secteur des hydrocarbures nécessiterait également et en priorité :

- L'assouplissement de la mise en œuvre de l'Article 13 de la Constitution dans le sens d'une plus grande responsabilisation de l'exécutif (principes de redevabilité et d'efficacité).
- L'adoption par les principaux acteurs (politique, administration et profession) d'une feuille de route sur des questions clés telles que : le partage des rôles entre public et privé, le mix énergétique et la mise en valeur de toutes les ressources d'énergie, la maîtrise de la demande et des subventions de l'énergie (principes de transparence, d'efficacité et de participation).
- La délimitation des champs d'actions et de responsabilités du pouvoir politique et de la direction des entreprises publiques et le renforcement du rôle du conseil d'administration des entreprises publiques (principes d'efficacité, de transparence et de responsabilité).
- De mettre un terme à la volatilité du management des institutions publiques : ministre, directeurs généraux, PDG (principe d'efficacité).
- D'assurer la protection des sites de protection et de travaux du secteur contre les attaques et autres occupations des sites (principe de primauté du droit).
- De doter les services de l'Administration des moyens et ressources qu'exige leur mission.
- Une participation de professionnels dans les instances de concertation telles que le conseil d'administration des entreprises publiques et du conseil consultatif des hydrocarbures (principes de participation et d'efficacité).

Cet essai est dédié à nos aînés et aux collègues qui ont choisi de servir le secteur dans des conditions rarement de tout repos.