

Problèmes	Réponses de l'Administration	Réponse de l'Entreprise privée
1. Nature de l'objectif général à atteindre	<b>Complexe:</b> un compromis entre l'économique, le social, le politique	<b>Simple:</b> maximisation du profit à court et à moyen terme.
2. Nature des rapports avec des tiers		
2.1. Rapports avec les pairs	<b>Consultatifs</b> suivis d'une <b>décision</b> ministérielle ou au niveau du gouvernement	<b>Négociations</b> avec les autres entreprises suivies par des <b>contrats</b>
2.2. Rapports avec la clientèle	<b>Rigides</b> , car il s'agit d'appliquer une loi, un règlement ou une norme	<b>Flexibles</b> , selon loi du marché et de la concurrence (sauf en cas de monopole)
2.3. Rapports avec les supérieurs	<b>Nombreux, hiérarchiques et permanents</b>	<b>Unique:</b> l'actionnaire <b>Périodique:</b> Conseil d'administration <b>Critère:</b> rendement sur capital investi
3. Processus décisionnel du choix des stratégies	<b>Processus long</b> impliquant plusieurs niveaux de l'Administration et <b>analyse approfondie</b> de l'impact sur le programme général du gouvernement	<b>Processus rapide</b> n'impliquant que peu d'individus (les membres du Conseil d'Administration)

Problèmes	Réponses de l'Administration	Réponse de l'Entreprise privée
4. Processus décisionnel de la mise en oeuvre des stratégies	<b>Responsabilité partagée</b> entre plusieurs centres de décisions	<b>Responsabilité</b> bien déterminée et <b>personnalisée</b> : le Directeur Général par délégation du Conseil d'Administration
<b>Gestion budgétaire</b>		
5.1. Détermination des budgets	Essentiellement <b>budget de dépenses</b> s'insérant dans le budget global de l'Etat. <b>Aucune influence sur les recettes</b>	<b>Budget déterminé par l'entreprise</b> et reflétant toute sa stratégie propre de revenus et de dépenses
5.2. Application des budgets	<b>Contrôles multiples</b> et le budget de dépenses doit être effectué au complet	<b>Contrôle rigoureux</b> , l'objectif recherché est l'économie des dépenses et l'augmentation des revenus
6. Politique du personnel	<b>Sécurité d'emploi</b> , pas de prime à la productivité	<b>Emploi non assuré</b> si non productif. Possibilité <b>prime au rendement</b>

### 3. RÔLE ET OBJET D'ENACOL

Les articles 1 à 4 des Statuts d'ENACOL (sous le titre Dispositions générales) sont, à notre avis, parfois trop généraux et parfois trop restrictifs (exemple: l'Art. 2.1. qui limite l'objectif de la société au

commerce des pétroles et des produits dérivés).

Il y a évidemment un certain intérêt à ne pas trop spécifier l'objet d'une société pour lui permettre une plus grande liberté d'action. Mais, dans le cas d'ENACOL, l'Art. 2.2. ne semble pas permettre ce genre de liberté parce que son interprétation stricte limite plutôt les activités d'ENACOL à tout projet "compatible" avec l'objectif principal qui est le commerce. Même l'activité industrielle permise doit être comprise comme une activité qui se rattache à l'industrialisation du commerce pétrolier.

De toute manière, et sans faire de l'interprétation juridique, il nous semble que la partie "Dispositions Générales" doit être plus élargie et plus étoffée pour inclure, avec des articles appropriés, les deux points suivants.

### 3.1. Les objectifs de la Société

Qu'il faut, déjà, distinguer de l'objet de la société. Ces objectifs doivent indiquer clairement le rôle que l'Etat du Cap Vert fixe à ENACOL en lui demandant de les poursuivre et de les atteindre aux **meilleurs coûts** et selon les **procédés les plus efficaces**.

A la lumière du contexte pétrolier international et du contexte spécifique du Cap Vert, il nous paraît important de préciser clairement le

rôle d'ENACOL en soulignant les objectifs généraux suivants qui doivent guider son action:

- **Assurer la sécurité des approvisionnements du Cap Vert en hydrocarbures (pétrole et gaz naturel) aux meilleurs coûts.**
- **Concevoir et réaliser des projets en hydrocarbures en tenant compte de leurs effets positifs sur le développement économique général du Cap Vert.**

En se référant aux Statuts de Pétro-Canada, on remarque bien que les objectifs de la sécurité des approvisionnements, du développement et de la mise en valeur du Canada sont clairement indiqués dans l'Art. 3. Nous sommes d'avis que ce rajout est nécessaire même si les statuts de SOQUIP ne l'adoptent pas. Il faut bien comprendre que dans ce dernier cas, SOQUIP (et le gouvernement du Québec) considère que la sécurité des approvisionnements est du ressort du gouvernement du Canada. Ce n'est évidemment pas le cas pour le Cap Vert.

### **3.2. L'objet de la Société**

Sans aller aussi en détails que Pétro-Canada à ce sujet (Art. 3 et Art. 6, alinéas a) à z), il faudrait quand même refondre complètement l'Art. 2 des statuts d'ENACOL pour **élargir les activités et l'objet d'ENACOL à toutes les phases de l'industrie des hydrocarbures depuis la**

recherche et l'exploration jusqu'à la distribution des produits en passant par la production, le transport et le raffinage et le commerce (national, régional et international). Il faut aussi ajouter les diverses activités gazières ainsi que les activités de la pétrochimie.

Même si, à l'évidence, ENACOL est dans l'incapacité de poursuivre actuellement toutes ces activités, il demeure toutefois important de lui conférer juridiquement toute la latitude possible à cet égard pour lui éviter, si une occasion se présente, de faire amender ses statuts pour la saisir. Une telle éventualité s'est effectivement présentée dans le cas de SOQUIP, dont les anciens statuts ne mentionnaient pas le raffinage, au moment où une occasion s'est présentée dans ce secteur il y a une dizaine d'années sans que cette société ait pu la saisir. D'où les amendements qui furent introduits par la suite à l'article 3 touchant son objet. **Il nous semble que l'article ainsi amendé de SOQUIP peut parfaitement convenir à des statuts modifiés d'ENACOL.**

### 3.3. Le problème de la rentabilité

Faut-il mentionner dans les statuts d'une société que la rentabilité de ses projets doit être un de ses objectifs, comme le soulignent par exemple les statuts de SOQUIP? La question est d'importance, mais elle peut facilement se transformer en une controverse sans résultat si l'on ne

commence pas par bien définir ce que l'on entend par rentabilité.

Si l'on considère que rentabilité veut dire l'objectif de maximisation du profit, il faut alors vite clore le débat et conclure que la société d'Etat n'aura plus sa raison d'être et devra, tout naturellement, céder la place au secteur privé.

Si, en revanche, on entend par rentabilité un bilan consolidé positif de l'ensemble des projets entrepris par la société ou encore, plus explicitement, l'interdiction à la société d'avoir recours à l'Etat pour éponger ses déficits, le terme rentabilité revêtira alors un autre aspect et conduira, en fin d'analyse, aux conclusions suivantes:

- Une société d'Etat peut accepter de faire ses déficits sur un projet qu'elle considère utile et rentable à moyen terme même s'il est déficitaire dans sa période de démarrage.
- Mais accepter un déficit temporaire sur un projet doit être conditionné, toutefois, par un bilan consolidé positif de l'ensemble des projets gérés par la société.
- Une autre conclusion à retenir est que la société d'Etat doit être déclarée rentable si elle atteint son équilibre budgétaire sans avoir recours à l'aide de l'Etat.
- Mais il faut reconnaître que ces trois conclusions laissent entière la question du choix entre l'autofinancement ou le

**recours à l'augmentation du capital social, par souscription de l'Etat, lors d'une décision concernant la réalisation d'un nouveau projet.**

Cette dernière question peut être tranchée d'une manière abrupte en décidant que, si l'Etat n'exige pas de dividendes sur le capital déjà souscrit, elle refusera, en contrepartie, toute demande d'augmentation du capital pour réaliser un nouveau projet. Cette solution peut être envisagée quand la société d'Etat constitue un monopole public sur un produit essentiel dans une grande économie (comme c'est le cas des compagnies publiques d'électricité: EDF en France, ou Hydro-Québec il y a quelques années). Mais dans le cas d'une économie de la dimension du Cap Vert, appliquer cette méthode à ENACOL reviendrait en pratique à lui interdire de penser à tout nouveau projet nécessitant des investissements d'une certaine importance. Il faudrait, par conséquent, nuancer cette approche en acceptant, parfois et pour des projets d'une certaine importance, d'augmenter le capital social mais tout en maintenant intacte la règle de l'équilibre budgétaire de la société.

**Autrement dit, la règle qui doit prévaloir à cet égard serait le refus d'augmenter le capital pour équilibrer le budget sauf quand il s'agit d'un investissement dans un projet nouveau jugé prioritaire par le pouvoir politique.**