



L'Approfondissement Intégral de la Réforme d'Entreprise Pour Stimuler un Développement Stable et Saine

Depuis le XVIII^e Congrès national du PCC, la CNPC a mis en œuvre les décisions du Comité central du PCC et du Conseil des affaires d'État sur l'approfondissement des réformes des entreprises d'État et des systèmes pétroliers et gaziers. La CNPC s'est engagée à construire une société internationale intégrée de l'énergie du premier ordre du monde et à approfondir la réforme d'entreprise, tout en insistant sur le principe du guide stratégique, du respect des règles du marché, et de la direction du PCC, et en poursuivant une série de réformes fondamentales visant à résoudre les problèmes, à mettre en œuvre la conception de projets au plus haut niveau, à prendre les mesures ciblées et à faire des efforts coordonnés. Avec un bon élan axé sur des aspects importants, ces programmes de réforme ont été améliorés et ont donné de bons résultats aux systèmes d'entreprise modernes, ce qui a optimisé les modèles de gestion, a promu des réformes structurelles de l'offre et a développé une économie mixte.

La structure générale de réforme a été établie au niveau du groupe.

L'organe principal et les mécanismes de soutien aux réformes des entreprises ont été mis en place. Nous avons organisé 23 réunions du groupe de direction sur l'approfondissement intégral de la réforme et plusieurs réunions du groupe dirigeant du PCC pour la CNPC et des réunions du Conseil d'administration pour discuter des sujets clés et lancer plus de 160 tâches et mesures de réforme. La Société a publié l'Avis de l'application sur l'approfondissement intégral de la réforme et le Programme de réforme du XIII^e Plan quinquennal, ce qui a clarifié les idées et a précisé les objectifs, les tâches et les mesures de soutien de la réforme. Des programmes de réforme et des directives pour des domaines clés ont été mis en œuvre, tels que la gouvernance, le marketing, l'emploi et la rémunération, la R&D, la restructuration des actifs, la propriété mixte, les services des zones minières et les systèmes de l'édification du Parti. La structure de réforme de plus haut niveau du Groupe, ainsi que la « feuille de route » et les « dessins de construction », ont été établis.

La structure de gouvernance et le mode de contrôle ont été optimisés.

L'amélioration des procédures du Conseil d'administration et les exigences de l'édification du Parti ont été incorporées dans les statuts de la Société, qui a souligné la direction de la PCC dans tous les aspects de la gouvernance d'entreprise. Selon les instructions du Comité central du PCC et du Conseil des affaires d'État sur la réforme de la propriété dans les entreprises publiques, la CNPC a été réorganisée en une société à responsabilité limitée. Ses 151 filiales ont également accompli la réforme de propriété d'entreprise. Les fonctions et les processus de gestion de la structure institutionnelle du « Siègne social - Entreprises spécifiques - Entreprises régionales » ont été clairement définis, la rationalisation des fonctions des départements du siège social et la réforme de la structure ont été achevées. Des ajustements ont été apportés aux systèmes de gestion liés aux opérations à l'étranger, au

gaz naturel, aux pipelines, à la coopération internationale, à la fabrication de matériel et aux services d'ingénierie pour réaliser un contrôle différencié, une prise de décision centralisée et une délégation hiérarchique du pouvoir.

L'ajustement structurel des secteurs et la restructuration de la Société se sont approfondis.

Les directives du gouvernement central sur la réforme structurelle du côté de l'offre ont été mises en œuvre. L'allocation des ressources et les opérations de la Société ont été optimisées en ajustant la structure d'investissement, de secteurs et de produits. La capacité à coût élevé a été réduite et les installations inefficaces ont été fermées. Les réformes sur l'ingénierie et les services financiers de la Société ont été réalisées avec succès, ce qui a conduit à l'entrée en Bourse de la Chine Petroleum Engineering Co., Ltd. (CPEC) et de la CNPC Capital Co., Ltd., la plus grande réalisation pour la réforme de la propriété mixte de la CNPC pendant ces dernières années. La Société a poursuivi la restructuration de son secteur des services pétroliers en se concentrant régulièrement sur la prospection géophysique et l'exploitation forestière, dans le but de devenir un fournisseur de services énergétiques de premier plan au marché international. Dans le cadre de la réforme du système pétrolier et gazier au niveau national, la Société d'exploitation des pipelines et la Société de vente de gaz naturel ont été séparées afin de permettre un accès équitable. Nous avons réalisé la fusion entre Kunlun Energy et Kunlun Gas, la fusion entre China Huayou Group Corporation et Beijing Huayou Service Corporation. La Société a eu de nouvelles percées dans la coopération avec des gouvernements locaux et des joint-ventures de diverses formes. La Société a créé 50 projets de joint-venture en exploration, production, raffinage et produits chimiques, ainsi que la commercialisation de produits pétroliers, etc. La coopération en forme de joint-venture sur les gazoducs Ouest-Est (I, II et III) est en cours, et celle du gazoduc Asie centrale-Chine a été achevée. Nous avons atteint les objectifs clés fixés par la SASAC, tels que la restructuration des entreprises en déficits, le traitement du cas d'« entreprises zombies » et les entreprises à des contraintes financières, ainsi que la réduction de la hiérarchie des personnes morales et la réduction de nombre d'entreprises juridiques. La gestion des hôtels et de la fourniture des 82% de services d'approvisionnement en eau, en électricité et en chaleur ainsi que la gestion des biens ont été séparées de la Société.

La réforme du marché et les mécanismes opérationnels ont progressé.

Nous avons amélioré le mécanisme de répercussion des prix de l'amont vers l'aval, le mécanisme d'incitations du marché, le mécanisme de coordinations internes et externes. La gestion d'un « livre de comptes » couvrant à la fois la production et l'exploitation a été optimisée et la coordination entre les différents secteurs a été renforcée afin de maximiser l'efficacité. La décentralisation de la Société est en cours. Nous avons décentralisé quatre fois le pouvoir d'approbation dans 95 domaines. Le programme pilote de promotion de l'autonomie de gestion a été mis en œuvre dans 12 filiales. La réforme « Cinq Autonomie » a été lancée dans cinq entreprises de fabrication d'équipements. Tous ces efforts ont stimulé l'enthousiasme des unités de base. Le système de sélection et de nomination des cadres a été amélioré et la pratique de rémunération basée sur la performance a été avancée. Le programme pilote de budgétisation de la masse salariale a été lancé. Le mécanisme flexible de recrutement, de nomination et de rémunération a pris forme. Des plans pilotes des mesures de réforme intégrée, de la gestion de projet, du classement technique des postes et de l'incitation à la R&D

ont été mis en œuvre dans les instituts de R&D pour mobiliser l'innovation et la créativité du personnel scientifique et technologique. Des pratiques innovantes d'optimisation de la structure et d'amélioration des mécanismes d'opérations ont été encouragées dans la Société.

Le système de gestion stricte du Parti a été amélioré. Dans le cadre de *l'Avis sur l'application intégrale de la discipline rigoureuse au sein du Parti et le renforcement de l'édification du Parti*, le système de responsabilisation pour le renforcement de l'édification du Parti et l'organe de gestion des affaires du Parti ont été renforcés. Les secrétaires du comité du PCC ont été tenus responsables de l'examen des rapports de l'édification du Parti. Le renforcement du Parti au sein de la Société, dirigé par le comité du PCC pour la CNPC, s'est réalisé à travers la supervision des activités de l'édification du Parti, en rationalisant les procédures décisionnelles, en améliorant les systèmes d'évaluation et en créant des plateformes de recherche, de communication et d'information. Le système anti-corruption de la Société a été renforcé, qui comprenait des centres régionaux d'inspection et de supervision de la discipline, des inspections disciplinaires dirigées par le secrétaire de la Commission d'inspection de la discipline, et des équipes d'inspection de la discipline accréditées, et des programmes de surveillance conjoints combinant l'inspection et la supervision de la discipline, les affaires juridiques, l'audit et les contrôles internes afin de permettre une inspection et un suivi complets au sein du Parti. Un glissement de terrain anti-corruption a été réalisé, qui a conduit à un fort engagement en faveur de la discipline et des règles, ainsi que de la lutte contre le « smog » politique.

L'année 2018 marque une étape importante des réformes de la CNPC.

L'idée générale de l'approfondissement des réformes est de mettre en œuvre les décisions du 19^e Congrès national du PCC, de suivre la pensée de Xi Jinping sur le socialisme à la chinoise de la nouvelle ère, de mettre en œuvre les schémas de réforme du gouvernement central et les exigences pour la réforme du côté de l'offre, et d'adhérer à la direction de la réforme de l'économie de marché socialiste. Dans le but d'améliorer le système d'entreprise moderne et de moderniser les capacités de gouvernance d'entreprise et de contrôle, une approche cohérente et ciblée devrait être adoptée pour la qualité de l'entreprise et celle du développement, pour les incitations et l'efficacité, ainsi que pour le renforcement du Parti. Les réformes sur les systèmes de gestion, les systèmes d'emploi et de rémunération, les services communautaires miniers et les systèmes de l'édification de Parti seront largement poursuivis. Les réformes sur le mécanisme du marché, sur le contrôle différencié, sur la décentralisation et la propriété mixte seront approfondies en permanence. Une série de questions ont été étudiées, telles que l'optimisation de la structure commerciale, la transformation et la modernisation, la coordination régionale, l'intégration des ressources d'entreposage, de transport et de logistique et les mécanismes novateurs pour les ressources non conventionnelles et les nouvelles énergies. Pour célébrer le 40^e anniversaire de la politique de réforme et d'ouverture, nous allons renforcer les changements de qualité, d'efficacité et de motivation en profondeur et à l'échelle de la Société afin d'insuffler une nouvelle vitalité à notre croissance.