



Fonds National
des Thèses

Reproduction & Diffusion interdite

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ben Youcef BEN KHEDDA - ALGER

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE

En vue d'obtention du diplôme de magistère en sciences de gestion

Option : MANAGEMENT

THEME

LE PARTENARIAT PETROLIER EN ALGERIE CAS: SONATRACH

Réalisé par : M. Tahar HAMAZ

Dirigé par : M.ALI-ZIANE Md Ouamer

Présenté devant le jury :

Président : M. CHIKHA-BELGACEM khalifa, Maître de Conférence, UBBK Alger

Rapporteur : M. ALI-ZIANE Md Ouamer, Maître de Conférence, UMB Boumerdès

Examineurs : M. ZEGHDAR Ahmed, Maître de Conférence, UBBK Alger

M. KHENICHE Idir, Maître de Conférence, UBBK Alger

M. BOUFEDJI Abdelouahab, Maître de Conférence, UMB Boumerdès

Année Universitaire 2008/2009

Introduction générale

Chapitre 1 : Analyse théorique du partenariat Introduction

Section 01 : Les alliances stratégiques

1.1 Définitions des alliances stratégiques.....	13
1.2 Les raisons des alliances stratégiques.....	14
1.3 Les spécificités des alliances.....	18
1.4 Objectif des alliances.....	19

Section 02 : La notion de partenariat

2.1 Définition.....	21
2.2 Fondement théorique du Partenariat	23
2.3 Typologie du partenariat.....	34

Section 3 : Le partenariat pétrolier

3.1 Définition du partenariat pétrolier.....	34
3.2 Les objectifs du partenariat pétrolier.....	34
3.3 Le contrat pétrolier.....	45
3.4 Objectifs des contrats pétroliers.....	46
3.5 Typologies des contrats pétroliers.....	50
3.6 Types de contrat pétrolier dans le monde.....	54

Conclusion

Chapitre 2 : le secteur algérien des hydrocarbures

Introduction

Section 1 : présentation du secteur algérien des hydrocarbures

1.1 historique du secteur algérien des hydrocarbures.....	57
1.2 la création de la Sonatrach.....	58
1.3 développement des activités de la Sonatrach.....	59
1.4 la nationalisation des hydrocarbures.....	61

Section 2 : politique pétrolière algérienne

2.1 La période des années 70.....	63
2.2 La période des années 80.....	68
2.3 La période des années 90.....	70
2.4 La période des années 2000.....	71

Section 3 : Stratégie de la compagnie pétrolière algérienne Sonatrach

3.1 Présentation du groupe Sonatrach.....	72
3.2 La stratégie de la Sonatrach.....	78
3.3 Organisation de la Sonatrach.....	81
3.4 Les ressources humaines.....	83
3.5 Force et faiblesse de la Sonatrach.....	84

Conclusion

Chapitre 3 : le partenariat pétrolier en Algérie

Section 1 : L'évolution de la pratique du partenariat pétrolier en Algérie

1.1. Période d'avant les nationalisations.....	89
1.2. Période des nationalisations.....	89
1.3 Au lendemain des nationalisations.....	90
1.4 Principaux facteurs de la genèse du partenariat pétrolier en Algérie.....	93
1.5 La démarche partenariale de la Sonatrach.....	97
1.6 La stratégie partenariale de la Sonatrach.....	100

Section 2 : Le cadre législatif et réglementaire du partenariat pétrolier en Algérie

2.1 Lois 86-14 un nouveau dispositif législatif.....	102
2.2 Amendement de la Loi 86-14 par la loi 91-21.....	107
2.3 La nouvelle loi sur les hydrocarbures.....	108
2.4 Régime fiscal du partenariat pétrolier en Algérie.....	113
2.5 Le régime transitoire applicable au contrats d'association en cours d'exécution.....	121

Section 3 : l'impacte du dispositif législatif sur le partenariat pétrolier en Algérie

3.1 Les retombés de la loi 86-14.....	123
3.2 La loi de 91-12 plus attractifs.....	125
3.3 La Procédure des appels d'offres.....	127
3.4 La nouvelle loi, un cadre plus transparent.....	131

Conclusion

Chapitre 4 : L'apport du partenariat pour la Sonatrach

Introduction

Section 1. : Les conséquences stratégiques du partenariat

1.1 Ouverture de l'amont pétrolier au capital public et privée.....	135
1.2. L'internationalisation des activités de la Sonatrach.....	145

Section 2 : Conséquences Managériales (structurelles et organisationnelle)

2.1 La nouvelle organisation et son fonctionnement.....	148
2.2 Intensification d'effort de recherche et développement.....	150
2.3 Le transfert technologique.....	152
2.4 L'impact sur la formation du personnel et la promotion des ressources humaines.....	154

Section 3 : Le développement et extension du portefeuille d'activité.

3.1 La pétrochimie.....	158
3.2 Le Raffinage.....	160

Conclusion

Conclusion générale

Introduction

De tous les secteurs industriels, le pétrole est actuellement celui où la concurrence connaît des tendances les plus vives au dépassement des frontières nationales et sectorielles.

En effet, le pétrole étant très étroitement lié au développement industriel et l'accroissement du niveau de vie d'un pays, aucun pays ne peut se désintéresser de l'industrie pétrolière, quel que soit le rôle joué par la production locale (hors- hydrocarbures) dans la couverture des besoins nationaux. D'autant plus que, les pays producteurs comptent essentiellement pour le financement de leur économie, sur les ressources que leur apportent leurs exportations pétrolières.

Inversement, les pays consommateurs cherchent à diminuer leur dépendance vis-à-vis des pays producteurs en diversifiant leur approvisionnement pour s'assurer une certaine sécurité. Parallèlement, il existe une troisième force dans le jeu pétrolier représenté par les compagnies pétrolières internationales. Ce sont des sociétés géantes, joignant l'art et la manière dans le domaine des hydrocarbures. Elles sont : intégrées, maîtrisant les métiers de l'amont et de l'aval pétrolier. Performantes par leur expérience et la maîtrise des technologies nouvelle dans le domaine et financièrement très puissantes.

Par la volonté de ces compagnies de réaliser un profit maximal et croissant, notamment par l'harmonisation des ressources en pétrole brut et des débouchés pour les produits ; par la nature même de l'industrie pétrolière, et la nécessité de répartir les risques qui lui sont associés, les compagnies pétrolières sont amenées à s'internationaliser et s'implanter dans les pays producteurs à la recherche des ressources pétrolières. Il s'agit donc, d'aller chercher le pétrole là où il se trouve.

D'autre part, les pays en voie de développement détenteurs de réserves pétrolières abondantes se trouvent dans l'incapacité d'exploiter pleinement ces richesses et de mener à eux seuls de tels efforts, les moyens financiers et la technologie nécessaire leurs faisant défaut. La solution incontournable est de solliciter leurs interventions technico - financières.

Des pays détenteurs de réserves pétrolières et gazières d'une part, et d'autre part, des pays qui vivent une situation de « pénurie des capitaux » (poids de la dette et du service de la dette extérieure) nécessaires pour atteindre les objectifs arrêtés dans leurs politiques pétrolières, telle est la réalité des pays producteurs en voie de développement. L'Algérie n'échappe pas à cette réalité.

Les entreprises les plus performantes se sont rendues compte du danger que pourrait apporter la croissance du champ concurrentiel, et qu'aucune entreprise activant seule, quelque soit sa taille, ne pourrait affronter à long terme les pressions d'un environnement toujours plus menaçant.

La turbulence de l'environnement et la mondialisation des marchés obligent les entreprises à rechercher des solutions nouvelles qui leur permettraient « de s'adapter » et de progresser rapidement et sûrement. Pour se faire une place une entreprise doit savoir acquérir à l'échelle mondiale des actifs et des capacités spécialisées, comme le savoir-faire technologique, la compétence en matière d'organisation, les financements, l'expérience de la production et la connaissance du marché.

L'une des approches stratégiques qui intéressent les spécialistes de l'entreprise se rapporte au « *partenariat d'entreprise* ».

Les stratégies de coopération concernent, aussi bien, des entreprises complémentaires que concurrentes et peuvent prendre des formes diverses et avoir des objectifs multiples.

Le développement et la prolifération de ces modalités de coopération inter-firmes marquent une transformation de la stratégie des firmes qui procèdent à une recherche croissante de productivité, stimulés par un effort d'adaptation à leur environnement incertain.

Cette évolution vers l'état d'esprit coopératif contribue à la mise en place de nouvelles structures d'organisation, qui se situent au point de rencontre de deux organisations : la décentralisation et la quasi-intégration. Ces deux logiques modifient les structures internes des firmes.

Le partenariat relève d'une coopération et de stratégie relationnelle qui dépasse largement le cadre de transactions marchandes. Il suppose un partage et une réciprocité des avantages, mais aussi des risques entre partenaires sur la base de relations de confiance et de long terme. Le partenariat apparaît comme un mode particulier d'allocation des ressources en vue d'affronter un contexte environnemental instable et plus précisément des contextes concurrentiels précis et particulier que nous serons amenés à étudier.

Parmi tous les types de coopération qui existe, notre recherche traitera des stratégies partenariales, particulièrement le partenariat pétrolier.

Aujourd'hui une question s'impose pour les pays qui présentent des potentiels pétroliers, dont l'Algérie et plusieurs autres pays producteurs. Cette question se formule comme suite : comment attirer les compagnies pétrolières internationales ?

Afin d'attirer les investissements étrangers, on constate depuis quelques années une concurrence accrue aux seins des Etats producteurs d'hydrocarbures. Ceci a conduit plusieurs pays à opérer des modifications importantes dans leur législation et notamment dans la fiscalité pétrolière, en y introduisant des mesures incitatives correspondantes aux conditions d'exploitation et d'exploration de la ressource, en particulier dans les zones difficiles ou encore non exploré. Sachant que la fiscalité est d'une grande

importance qu'elle est considérée comme la pièce maîtresse de la politique de promotion des investissements. D'ailleurs il est incontestable que toute la concurrence internationale se joue à ce niveau. Cette compétition oblige les pays producteurs à proposer des régimes de plus en plus attrayants.

L'Algérie, dans sa politique pétrolière, a opté pour un choix dicté par la réalité du marché, du contexte économique en générale et du contexte énergétique en particulier. Ce choix s'appuie essentiellement sur le partenariat qui constitue l'objectif stratégique dans la politique d'ouverture et comme levier de la réactivation de l'amont pétrolier surtout.

L'importance qu'occupe le secteur amont dans la politique pétrolière algérienne et dans le développement de l'industrie nationale des hydrocarbures, réside dans le fait que le développement d'un secteur amont fort, génère des effets d'entraînements sur tous les niveaux de

la filière, ce qui renforce la stratégie d'intégration verticale recherchée dans toute industrie pétrolière.

Dans ce contexte, l'Algérie et à travers sa société nationale Sonatrach, a donc opté pour une politique partenariale, visant à réaliser ses objectifs stratégiques, principalement celui de devenir un groupe stratégique internationale intégré verticalement (amont et aval). Cette approche semble être le nouvel axe de la politique énergétique algérienne.

C'est à ce niveau que se situe la problématique que nous avons choisie d'aborder. Celle – ci se résume à travers la question suivante :

Quel est l'impact du partenariat pétrolier au développement du secteur des hydrocarbures algérien en générale et de la Sonatrach en particulier ?

Intérêt de la recherche

D'une part, notre recherche portera sur la capacité du partenariat pétrolier à apporter de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés par l'Algérie dans le domaine des hydrocarbures, et d'autre part consiste en une levée de voile sur le secteur des hydrocarbures en Algérie, et la pratique du partenariat au sein de ce secteur. Ce partenariat est une politique d'ouverture pour l'Algérie, notamment par le contexte de concurrence pour le capital étranger aux seins des pays producteurs d'hydrocarbures.

Notre choix s'est porté sur le cas pratique de la société nationale : Sonatrach, pour illustrer l'importance de la stratégie partenariale dans une économie en plein mutation.

De ce fait, l'intérêt de cette recherche se résume comme suite :

1-Déterminer que faut-il entendre par partenariat, ses formes, ses objectifs ainsi que ses conditions de réussites ;

2-Déterminer l'évolution de la pratique du partenariat Sonatrach

3-Evaluer l'impact du partenariat pétrolier au développement du secteur des Hydrocarbures en Algérie.

4-Evaluer les conséquences de la pratique de la politique partenariale pour la Sonatrach en matière de financement, d'exploration et d'exploitation, et plus particulièrement dans sa démarche managériale (stratégie, organisation, gestion...)

5-Evaluer de degré de satisfaction des objectifs fixé par l'Algérie avec ses partenaires étrangers.

Motif du thème

Notre objectif est de réaliser une étude sur la contribution du partenariat dans le développement du secteur des hydrocarbures algérien. Notre choix s'est porté sur le cas pratique de la Sonatrach, pour mettre en évidence le rôle de la stratégie partenariale et ses implications organisationnelles et managériales.

Quelles sont les raisons du choix de ce champ d'observation ?

En effet, l'industrie pétrolière semble pertinente pour notre recherche en raison des quelques caractéristiques suivantes :

En effet, au lendemain de l'indépendance le choix de développement algérien se tournait vers la valorisation des richesses minières. Les hydrocarbures étaient l'une des sources de revenus extérieurs, et la rente pétrolière était perçue comme l'élément moteur de cette stratégie de développement.

Puis à partir de 1971, par le biais des nationalisations la société pétrolière algérienne Sonatrach, créée en 1963, a pris en charges la quasi-totalité de l'effort de gestion du secteur des hydrocarbures. Par la suite, profitant d'une période où les prix du baril étaient très élevés, cette branche d'activité connaîtra un net développement.

Ainsi, par une politique d'investissements massif, la valorisation des hydrocarbures visait l'amélioration des capacités d'accumulation de capitaux susceptibles aux financements des programmes économiques. Mais avec l'accroissement démographique et l'augmentation des

besoins en biens de consommation qu'il a engendré, une partie des recettes d'exploitation des hydrocarbures a du être utilisée pour le financement des importations.

Cependant, en 1986, avec l'effondrement brutal des prix de pétrole sur le marché mondial l'Algérie, pays mono-exportateur dont les hydrocarbures représentait 98% des exportations globale, est entrée en situation qui s'est traduit par une baisse d'environ 50% des termes d'échanges et des recettes budgétaires d'où les exportations d'hydrocarbures sont passées de 11,5 milliards de dollars US en 1985 à 6,5 milliards de dollars (US) en 1986. Ainsi une nouvelle politique économique s'imposait.

Pour faire à cette situation, l'Algérie a opté pour le partenariat pétrolier qui apparaît comme une stratégie originale et complémentaire dans le cadre de l'ouverture du marché algérien des hydrocarbures à la concurrence. Cette étape peut être considérée comme une étape de constitution de véritables partenariats basés sur les principes bien compris de l'intérêt mutuel, du transfert de technologie, du partage des moyens et des risques, de la mise à niveau des outils de production, et la sortie sur la scène internationale en amont et en aval.

Le plan de travail explicite

Pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés, notre recherche s'articulera autour de quatre chapitres, dont les deux premiers, sont consacrés à une justification de notre problématique, une analyse théorique du partenariat, et le secteur des hydrocarbures algérien. Les chapitres suivants constitueront notre partie empirique, dont il s'agit d'une analyse empirique du partenariat pétrolier en Algérie, étude de cas : Sonatrach.

Le premier chapitre, dans un premier lieu, fera l'objet d'une analyse théorique sur les alliances stratégiques et le partenariat à travers leurs définitions, leurs caractéristiques, leurs fondements, leurs objectifs et leurs typologies. Dans un second lieu nous traiterons particulièrement le partenariat pétrolier en déterminant les spécificités de l'activité pétrolières et du contexte énergétique, les objectifs du partenariat pétrolier et les types de contrats pétroliers dans le monde.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation du secteur algérien des hydrocarbures ainsi que la politique pétrolière algérienne depuis 1970.

Dans le troisième chapitre, d'une part nous procéderons par une démarche d'analyse stratégique comptant deux dimensions : la première consiste en l'étude de la pratique du partenariat pétrolier en Algérie ; on fera le point sur l'expérience partenariale de Sonatrach à travers son évolution depuis les nationalisations, la démarche partenariale de Sonatrach, ainsi que l'adaptation du cadre législatif et son impact sur le partenariat.

Dans le dernier chapitre nous abordons l'apport des compagnies pétrolières étrangères pour la Sonatrach. Cette apport va être analysé sur deux plans : Sur le plan stratégique, sur le plan management et organisationnel

Méthodologie de recherche

1- Revue de la littérature

La première étape de la revue de littérature va être consacrée à l'étude et l'approfondissement des concepts d'alliances stratégiques, de partenariat à travers leurs définitions, leurs caractéristiques, leurs fondements, leurs objectifs et leurs typologies. Et surtout ce qui est intéressant dans cette recherche c'est de trouver les liens qui pouvaient exister entre ces « concepts » en examinant leur possible interdépendance et leur interaction dans la détermination de la performance de la firme.

L'abondante littérature consacrée aux partenariats entre firmes emprunte des voies très diverses, à la mesure de l'ampleur de son objet d'étude. Cette impression d'hétérogénéité apparaît comme renforcée par l'absence d'école spécifiquement centrée sur le sujet.

Par delà diversité des analyses, il semble néanmoins que nous puissions identifier deux directions principales de recherche, économique et managériale, cependant elles ont un objectif commun qui consiste à développer certains mécanismes pour la compréhension du partenariat, parmi ces travaux on peut citer :

L'approche stratégique : la stratégie de l'entreprise un moyen pour les firmes de contourner les règles et les contraintes pour les utiliser et d'exploiter les opportunités qui en découlent. La firme doit mettre en œuvre sa stratégie pour assurer sa pérennité. La gestion de sa position concurrentielle par rapport aux autres agents constitue à cet égard, l'effet dominant

La des coûts de transaction : Cherche à répondre à la question fondamentale de l'existence de la firme, et la question stratégique de l'internationalisation des activités. Elle s'interroge sur la gestion efficiente des frontières de la firme en prenant des coûts de transaction pour coordonner les activités sur le marché.

La théorie de l'agence : traite des relations d'agence qui correspondent à des accords entre principal et agents à travers la mise en place de contrats bilatéraux destinés à résoudre les nombreux problèmes de coordination, chacune des parties est supposée agir de façon à maximiser sa fonction d'utilité, tout en cherchant à profiter des failles des contrats liées à l'incertitude et à la non observabilité.

La théorie fondée sur les ressources et compétences : la firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits /marché mais comme un portefeuille de ressources. Le jeu stratégique le plus pertinent dans la quête des ressources consiste à accroître la dépendance ou l'interdépendance par rapport à autrui.

La théorie des jeux : cherche à établir des règles d'optimisation d'un comportement dans des situations où les acteurs ne maîtrisent pas eux-mêmes l'ensemble des variables, qui détermine le résultat final d'une décision.

2- Démarche de la partie empirique

Notre recherche est de type qualitatif, exploratoire, positiviste qui suit une démarche déductive.

Nous partons d'une hypothèse que nous voulons vérifier. Notre hypothèse se résume ainsi : « le partenariat est un phénomène inéluctable pour le développement des entreprises ? » Notre démarche consiste en l'étude de cas de l'entreprise algérienne des hydrocarbures, Sonatrach.

a)collecte de données

1- La collecte des données secondaires (L'étude documentaire)

Notre étude documentaire pour la collecte des données secondaires est basée sur les publications de Sonatrach.

Les sources consultées

- Faire un survol des principales publications existantes sur le secteur d'hydrocarbures et l'entreprise : articles, études, thèses et travaux universitaires, ouvrages publiés.
- Les rapports Annuels.
- Différente éditions de plaquettes de présentation de la société Sonatrach, support documentaire des séminaires sur la pratique partenariale de Sonatrach, les journées scientifiques et techniques de la société.
- Revue de presse de l'entreprise
- Documents internes : les journées scientifiques et techniques de la Sonatrach
- Les revues professionnelles : revue française de gestion, revue l'économie, la revue le pétrole et le gaz arabe.

CHAPITRE I

Introduction

La mondialisation de l'économie, l'accélération des innovations, et l'arrivée de nouvelles technologies de la communication ont poussé les entreprises à adopter des stratégies nouvelles.

Pour accéder à de nouveau marché, lancer des produits innovants ou acquérir de nouvelles compétences, l'entreprise doit aujourd'hui plus que jamais savoir conclure des alliances ou des coopérations au « cœur » même des ses métiers.

Le développement de ces stratégies est l'un des phénomènes essentiels qui a bouleversé l'environnement des entreprises au cours de la dernière décennie.

Il existe en effet un vocabulaire très riche dès que les entreprises optent pour ces stratégies : les alliances stratégiques et les partenariats sont les plus fréquents.

Les anciennes politiques de développement, consistaient en un repli sur les frontières nationales et à dresser autour de soi des barricades réglementaires et protectionnistes, sont valables dans un contexte pas trop ouvert.

Dans ce nouveau contexte, les frontières nationales tombent. Par conséquent, celles des entreprises devraient s'élargir. Le développement des relations de partenariat est privilégié.

Dans ce chapitre nous essayons de faire une analyse approfondie de deux notions, alliance et partenariat. Après avoir déterminé les caractéristiques et les spécificités de ces deux notions par rapport aux autres formes de rapprochement inter-firmes, nous procédons à la clarification de leurs apports pour les stratégies d'entreprises. La dernière section sera consacrée au partenariat pétrolier, sa définition, ses formes, ses objectifs.

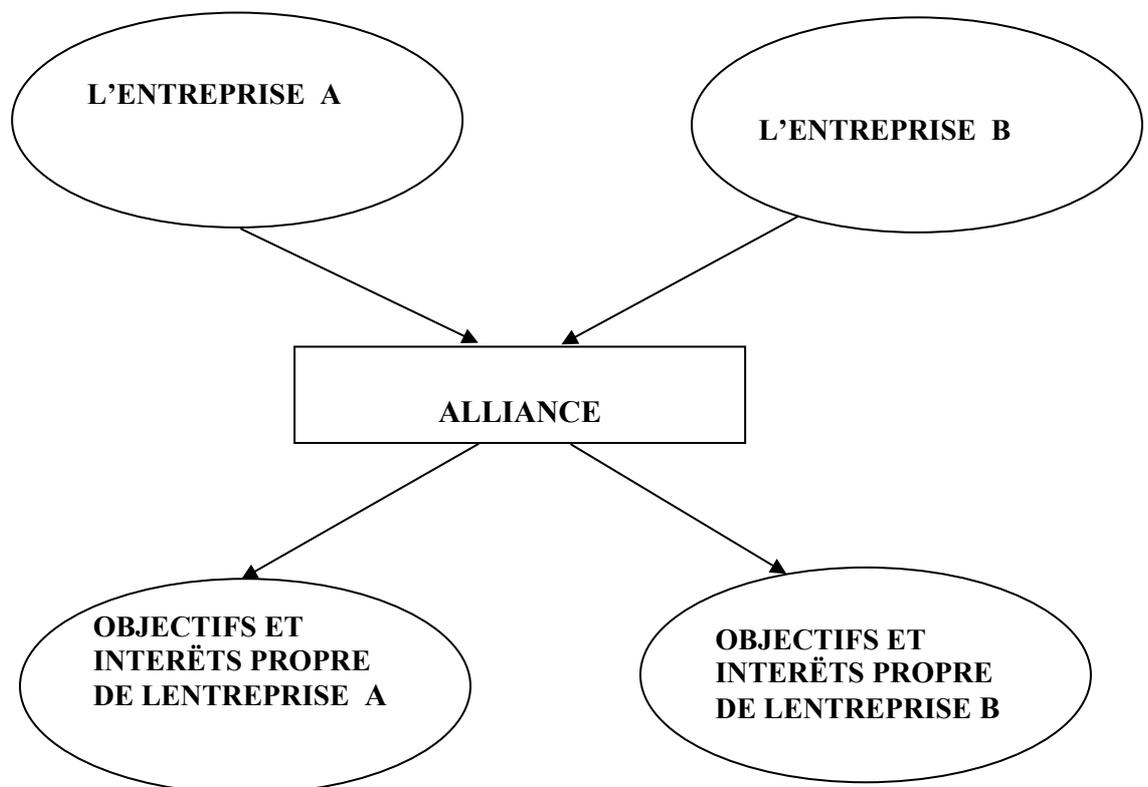
Section 1 : Les alliances stratégiques

1.1 Définition des alliances stratégiques

L'expression «alliances stratégiques» désigne toute forme de rapprochement deux ou plusieurs entreprises. Elle aboutit à un certain niveau d'intégration entre les différents partenaires. Ce qui est essentiel dans la notion d'alliance c'est le maintien de l'indépendance de chacune des firmes partenaires, malgré la conclusion d'un accord les liant les unes aux autres.

En d'autres termes, dans les alliances telles qu'elles sont définies ci-dessus, les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs mais conservent leurs autonomies stratégiques et les intérêts qui leur sont propres.

Présentation d'une alliance ¹



¹ B.Garrette; P Dussaig « Stratégie d'alliance » Ed organisation, Paris 1995

1.2-Les raisons des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont entrain de devenir l'une des principales stratégies d'affaires. Leur prolifération est l'un des phénomènes les plus marquants qui se soient produit dans l'environnement concurrentiel des entreprises au cours de ces dernières années.

Ces alliances prennent des formes extrêmement variées, et elles font intervenir un large éventail d'entreprise. Fréquentes dans les sociétés de haute technologie, elles sont de plus en plus populaires auprès des entreprises de toutes les industries et de tous les secteurs des services en Europe, en Asie et en Amérique du nord.

Outre, les entreprises participant actuellement à des alliances progressent de 68% plus vite que leurs homologues. La productivité est beaucoup plus forte dans les entreprises participant à des alliances que dans celle qui ne le font pas

Un certain nombre de mutations récentes qui affectent l'environnement de l'entreprise explique le développement rapide des alliances stratégiques, en particulier l'échec des fusions acquisition, l'évolution des technologies, et la mondialisation.

a- L'échec des fusions acquisition

Les années 80 sont marquées par une vague sans précédant de fusion et acquisition au niveau mondial. Leur taux de réussite s'est avéré très faible.

En effet, les fusions-acquisition présentent deux grands types d'inconvénient :

- « l'indigestion » : l'entreprise fusionnée est très souvent perturbée par sa maison mère (dans son fonctionnement). Soit ses compétences sont très difficiles à utiliser, soit ses avantages spécifiques s'amenuisent. Plusieurs PME innovantes acquises par des grands groupes perdent la flexibilité et l'aptitude à innover qui faisait tout leur intérêt.

- la difficulté à « recracher les pépins » : l'entreprise acquise, comprend des activités ou des actifs sans intérêt pour la maison mère. Soit pour des diversifications non souhaitées, soit parce qu'ils font double emploi.

L'échec qui a suivi un certains nombres de fusions et acquisitions apparaît comme une des causes du développement récent des alliances stratégiques. En effet, elles permettent d'éviter le choc culturel et organisationnel qui suit les fusions, en adaptant progressivement le contenu et l'organisation de l'accord.

De plus, par nature, une alliance est circonscrite à un domaine de coopération précis, stipulé dans l'accord.

b- l'évolution des technologies

L'économie mondiale connaît depuis quelques années un bouleversement technologique avec les progrès des différentes technologies. Pour les entreprises, les dépenses en recherche et développement augmentent beaucoup plus vite que les investissements. Dans les secteurs où la technologie est source importante d'avantage concurrentiel, les entreprises, même leaders, ne peuvent plus assumer seules l'intégralité des coûts, ni développer l'ensemble des diverses compétences qui leur permettraient de mener une stratégie autonome. L'importance des ressources nécessaires incite donc les entreprises à nouer des alliances.

La complexité des technologies mises en œuvre pousse à coopérer. C'est pourquoi les alliances s'imposent : ce qui permet en répartissant les travaux de recherche et développement entre partenaires, de partager les coûts et de combiner les compétences.

c- La mondialisation

De nos jours, toute entreprise est confrontée à un marché mondial. En effet, avec les progrès technologiques de l'information (informatique, télécommunication...) il est facile pour toutes les entreprises de faire travailler

ensemble des équipes disséminées sur le globe et d'accéder à toutes sortes de ressources techniques sur un plan mondial.

Pour comprendre comment la mondialisation justifie l'alliance stratégique, il serait utile de se pencher d'abord sur l'évolution classique des entreprises :

- 1 -La première phase d'évolution est celle de la croissance nationale d'une entreprise qui déploie ses forces sur un marché national donné pour établir son avantage distinctif.
- 2 -Dans la deuxième phase, les entreprises qui réussissent peuvent accélérer leur croissance en passant à l'exportation. Pour pouvoir augmenter le volume de toute unité de production, une entreprise doit élargir son marché et c'est pour cela qu'elle commence à exporter.
- 3 -La troisième phase se traduit par le déplacement de la production à l'étranger. L'entreprise choisit cette stratégie pour réduire les coûts de transport et profiter des divers avantages du nouvel environnement. Ces avantages peuvent être multiples: coût avantageux du financement de la main-d'œuvre ou des matières premières subventions et programmes gouvernementaux.
- 4 -Dans la quatrième phase, l'entreprise se met à consolider ses opérations internationales. Il s'agit d'échanges multinationaux de produits finis ou de composantes entre la société mère et ses filiales.
- 5 - Dans la cinquième phase, l'entreprise multinationale décide de procéder à la mondialisation de ses activités. Maintenant, elle coordonne à l'échelle mondiale le développement, la fabrication et la distribution des produits ou services standardisables sur les grands marchés.

Dans cette étape d'évolution, l'entreprise cherche des partenaires pour amortir les coûts fixes et améliorer la compétitivité. Former des partenaires permet à la fois de regrouper des ressources et de diffuser un produit sur le marché global.

La genèse de l'ère des alliances est ainsi expliquée. En travaillant en coopération les partenaires stratégiques peuvent se donner une envergure mondiale. C'est un moyen essentiel pour maîtriser le processus de mondialisation.

1.3 Les spécificités des alliances

Les principales spécificités des alliances découlent directement de la définition.

Malgré l'accord les liant, les entreprises restent indépendantes. Les alliances impliquent tout d'abord le maintien de plusieurs centres de décision qui interviennent dans les choix concernant le projet de l'activité commune.

La multiplicité des centres de décision rend le management des alliances beaucoup plus complexes, ce qui le différencie du management d'organisation à ligne hiérarchique unique. Pour devenir opératoire, la décision doit avoir l'accord de l'ensemble des entreprises partenaires, sinon elle peut paralyser une alliance ou aboutir à des compromis.

En effet, les entreprises partenaires gardent des intérêts et des objectifs qui leur sont propres. Néanmoins, elles parviennent à se mettre d'accord sur des objectifs communs. Ces objectifs sont partiels pour chacun des partenaires et peuvent parfois entrer en conflits avec des intérêts plus fondamentaux de tel ou tel des alliés.

Plus généralement, de tels conflits d'intérêts entre le partenariat et chacune des firmes partenaires vont apparaître à chaque transaction entre l'alliance et les alliés.

Trois raisons principales interviennent dans les stratégies d'alliance :

- la complémentarité des moyens : on n'a pas les moyens de tout faire seul, donc pour se développer, il faut coopérer

-la complémentarité des compétences (on ne sait pas tout faire et il faut s'allier pour réaliser des produits et projets complexes)

-la réduction des risques, l'amélioration des marges (le marché ne permet pas d'amortir trop d'investissements parallèles, et on élargit les débouchés).

1.4 Objectifs des alliances

La multiplicité d'objectifs des alliances permet de distinguer entre : objectifs apparents qui justifie l'approche alliance dans de nombreux cas, et objectifs moins apparents qui ne sont connus que de ceux qui ont déjà pratiqué les alliances. Il convient de préciser les uns et les autres.

Premier objectif apparent de l'alliance : permet un meilleur arbitrage des allocations de ressources.

1-allouer les ressources

L'allocation de ressources est un acte majeur de la stratégie. Essentiellement financières et humaines, des ressources considérables sont mises en commun facilement.

Généralement l'entreprise mobilise l'essentiel de ses ressources dans ses activités traditionnelles. Dans l'incapacité de s'autofinancer, l'entreprise est contrainte d'envisager des alliances pour de nouvelles activités ou de nouveaux territoires.

2-Agir sur les acteurs et les facteurs

L'alliance stratégique permet à l'entreprise de nouer des liens structurels avec des acteurs divers et variés, parfois dans des espaces d'activités géographique ne faisait pas partie de son horizon coutumier. L'alliance a, dès lors, une vertu majeure : elle combine apprentissage et visions stratégiques.

Les partenaires prennent acte du nouveau jeu des acteurs et des facteurs. Il s'agit d'un jeu de pouvoir. L'alliance permet de gérer le pouvoir d'influence de l'entreprise. Ne pas s'inscrire dans le jeu des acteurs et des facteurs c'est courir le risque de perdre le pouvoir dont on dispose.

3-Le gain

L'objectif de l'alliance stratégique est de gagner. Or le gain ne signifie pas nécessairement que les autres partenaires vont perdre. Souvent même, la durabilité est condition nécessaire de succès de l'alliance stratégique. Surtout lorsqu'elles visent des objectifs s'inscrivant dans le long terme, comme la pérennité d'une activité ou la structuration d'un marché.

Dès lors, les conditions du succès des alliances sont les suivantes :

- s'entourer de partenaire fiable, professionnel et impliqué.
- faire en sorte que ces partenaires y trouvent leur compte.

Autrement dit, les partenaires doivent être bons et gagnants. Il faut donc leur ménager des gains significatifs et attrayants.

En effet, l'alliance stratégique ne saurait être vécue comme un jeu où l'objectif est de faire échouer son partenaire. Elle s'apparente plutôt à prendre de l'ascendant sur son partenaire.

Dans cette perspective, l'un des objectifs de l'alliance est de permettre des gains pour l'ensemble des partenaires.

Section 2 : La notion de Partenariat

2.1 Définition

Le partenariat peut être défini de plusieurs manières mais le principe reste le même. Plusieurs auteurs l'ont défini différemment. Nous avons sélectionné certaines définitions qui, d'après nous, sont significatives :

Si nous prenons l'exemple de cette première définition :

« Le partenariat est la possibilité de faire appel à un tiers (entreprises, groupes, personnes) pour encourir à la réalisation d'un objectif déterminé et délimité dans le temps »¹

Cette définition s'adapte au partenariat dans le cadre d'un appel d'offre, c'est une forme appelante.

Pour la définition suivante, le partenariat est le fruit d'une union entre deux parties :

« Le partenariat est un état d'esprit devant présider à une liaison caractérisé par des intérêts communs et par la répartition de contribution à une œuvre collective »²

On évoque souvent la recherche commune et la prospection, ce qui se rapproche des définitions suivantes :

¹DAHMANI « le partenariat et les alliances stratégiques dans les nouvelles politiques de développement des entreprises », *L'Economie* n° 36, septembre 1996

² *Encyclopédie du management, Tome 2, Edition VUIBERT, 1998*

« Le partenariat peut se définir comme l'établissement entre un donneur et preneur d'ordres, de relations durables fondées sur la recherches en commun de condition permettent d'assurer la réciprocité des avantages. Il doit en résulter une satisfaction plus grandes des besoins du marchés de l'amélioration de la compétitivité des deux partenaires »¹

« Le partenariat est un état d'esprit rendant possibles entre partenaires des relations privilégiées fondées sur la recherche en commun d'objectifs à moyen ou à long terme menées dans les conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages»²

« Le partenariat consiste à développer un esprit de coopération. Il repose sur des relations de confiance permettant d'atteindre des objectifs définis d'un accord »³

A travers ces définitions, nous constatons que le partenariat est une forme d'organisation qui consiste à créer une relation entre deux parties pouvant être de nationalité différente ou commune

Dans ce contexte, les parties ont comme objectif principal, la réalisation d'un projet commun à moyen ou à long terme. Pour mieux collaborer, les partenaires doivent partager les risques afin d'atteindre les résultats souhaités.

Le partenariat est utilisé par le pays d'accueil pour relancer la croissance économique et pour le partenaire étranger pour accéder à de nouveaux marchés.

¹ Revue française de gestion, 1990

² Le Livre blanc du partenariat 1996

³ Le Livre blanc du partenariat 1996

2.2 Fondement théorique du partenariat

Cinq courants théoriques permettent d'appréhender plus spécifiquement les fondements théoriques du partenariat :

L'approche stratégique qui justifie les rapprochements d'entreprises par les faiblesses de la firme et les menaces de son environnement ; la théorie des coûts de transaction qui aborde les rapprochements dans une perspective de minimisation des coûts ; le modèle de dépendance des ressources qui considère les rapprochements comme des outils de gestion de l'incertitude résultant de l'interdépendance des acteurs. La théorie des jeux qui explique le partenariat par des règles d'optimisation d'un comportement dans des situations où les acteurs ne maîtrisent pas eux-mêmes l'ensemble des variables, qui détermine le résultat final d'une décision.

Enfin, la théorie positive de l'agence qui justifie la coopération par des relations d'agence qui correspondent à des accords entre principal et agents à travers la mise en place des contrats bilatéraux destinés à résoudre les nombreux problèmes de coordination, chacune des parties est supposée agir de façon à maximiser sa fonction d'utilité, tout en cherchant à profiter des failles des contrats liées à l'incertitude et à la non observabilité.

A) L'approche stratégique

Le principe de base de l'analyse stratégique repose sur l'articulation cohérente entre les forces/faiblesses de l'entreprise, et les menaces \ les opportunités de l'environnement.

Dans cette perspective, le recours à la coopération se justifie par :

- les caractéristiques de l'industrie en termes d'économie d'échelle ou de taille critique à atteindre

- les ressources ou capacité de la firme (taille, position concurrentielle, niveau R&D, niveau d'intégration de son processus de production, etc).

La confrontation entre les perspectives externes de l'environnement et l'ensemble des capacités de la firme entraîne la formulation d'une orientation stratégique, et trois alternatives de choix sont possibles (Adler 1990) :

- S'engager seul dans la direction choisie
- S'engager avec un partenaire par fusion\ acquisition
- S'engager avec un partenaire par alliance

HOGBERG¹ développe une vision plus élaborée de la démarche stratégique pour comprendre les accords de coopération. Pour lui, le fait de collaborer résulte d'un choix de la firme déterminée par :

- certains caractéristiques de l'environnement, concentration forte de l'industrie ou capital important requis
- l'interdépendance étroite des firmes pour l'obtention des ressources nécessaire à leurs activités.
- les capacités ou les disponibilités financières et technologiques limitées de la firme.

L'introduction de ces trois éléments environnement, structures, stratégie, forme le contexte stratégique qui guide la firme dans le choix de la coopération. Les capacités concurrentielles d'une entreprise dépendent de ses ressources et compétences, et des contraintes de l'environnement qui pèsent sur elle. Ces compétences internes et contraintes externes ne sont pas des éléments constants et neutres. Tout repose sur la vision stratégique plus au moins clair et particulière à chaque entreprise.

¹HOGBERG , *cooperation –inter-firme, Stockholm BAS , p165*

Autrement dit, une mauvaise perception de l'environnement ou une estimation erronée des ressources internes entraîne une décision en matière de coopération inadaptée au contexte, ceci peut se traduire par un échec de l'opération de coopération.

B) Le modèle transactionnel

Fondé sur une « *vision contractuelle de la firme* » le modèle transactionnel explique l'existence de différentes formes d'organisation par le principe d'efficience : le choix d'une forme s'effectue en fonction des coûts de transaction et de production. Si les relations nouées à travers le marché ont un caractère purement ponctuel, les modes « hybrides » désignent des relations de long terme et constituent donc des rapprochements entre organisations. Les relations hiérarchiques, quant à elles, peuvent se réaliser soit à travers la prise de contrôle d'une entité existante soit à travers la prise de contrôle d'une entité existante soit à travers la création « *ex nihilo* » d'une activité.

Le cadre théorique proposé par le modèle transactionnel montre que les rapprochements constituent une alternative à des relations marchandes et à un développement interne des activités. Le recours à des relations hybrides et hiérarchique ne se justifie que lorsque l'incertitude et des transactions fréquentes se combinent à des actifs spécifiques. Si les actifs sont spécifiques, le choix se portera automatiquement sur des modes hybrides. Le mode hiérarchique, par contre, interviendra lorsque les actifs sont idiosyncrasiques.

L'économie des coûts de transaction permet d'opposer deux catégories de rapprochement : les rapprochements hybrides et les rapprochements hiérarchiques. Si l'approche transactionnelle fournit des interprétations puissantes des modes hybrides, il ne permet cependant pas d'expliquer le choix entre un développement interne et un partenariat. Par ailleurs, l'argumentation est focalisée sur l'intégration verticale (relation d'échange) qui ne représente une des voies de développement que peuvent emprunter les rapprochements. Enfin l'hypothèse de comportement systématique opportuniste s'oppose au concept de confiance qui joue pourtant un rôle majeur dans les rapprochements d'entreprise.

Le modèle transactionnel permet d'expliquer les rapprochements dans une perspective de minimisation des coûts. Or tous les accords inter-firmes ne sont pas fondés sur une logique de coûts d'où les limites ce model.

C) Le modèle de dépendance des ressources.

Ce modèle théorique soutient que les organisations sont liées aux conditions de leur environnement. Elle ne survient que si elles sont efficaces, c'est-à-dire si elles réussissent à gérer les groupes d'intérêts extérieurs dont elles dépendent pour leurs ressources et leur soutien indispensable. Les promoteurs de cette théorie (PFEFFER & Salancik), notent que le plus important est qu'une organisation soit efficace et non seulement efficiente. Cela signifie que l'organisation doit produire ce que les groupes d'intérêts attendent d'elle. L'objectif est de produire plus et mieux ce qu'elle produit déjà dans un souci d'accroître son efficacité et non son efficacité.

Le contrôle externe des organisations résulte de leur interdépendance en tant que système ouvert : pour mieux mener leurs activités et obtenir des résultats. Pour obtenir les ressources et les soutiens dont elles ont besoins, les organisations ont à faire face aux multiples groupes d'intérêts dont les exigences peuvent être en concurrence ou incompatibles. Elles y répondent en fonction de l'importance la ressource.

Pour le modèle de dépendance de ressources, l'unité fondamentale pour comprendre l'unité inter firmes est la firme elle-même. Les firmes ne sont pas autonomes, mais plutôt contraintes pour un réseau de liens (interdépendance) avec d'autres firmes, pour l'obtention des ressources nécessaires à leur survie. Si les entreprises étaient autosuffisantes, il n'y aurait pas lieu de s'interroger sur les relations qu'elles développent à longue durée.

A degré différent, toutes les firmes dépendent de leur environnement et des autres organisations, pour obtenir des ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. C'est donc le besoin de ressources qui pousse les entreprises à entrer dans les relations d'interdépendance et par conséquent dans le partenariat.

D) La théorie des jeux

La théorie des jeux s'est construite sur la base de la théorie des oligopoles, cette dernière situe le problème de la coopération inter firme dans le cadre d'une structure de marché, caractérisé par le fait que les résultats du comportement stratégique d'une firme dépendent nécessairement du comportement de ses rivales. La théorie des jeux cherche à déterminer les règles d'optimisation du comportement social, dans des situations où la firme ne maîtrise pas l'ensemble des variables qui détermine le résultat final d'une décision.

La théorie des jeux différencie les situations dans lesquelles les intérêts des joueurs sont strictement opposés ou strictement identique, ou partiellement opposés. De cette distinction deux catégories de jeux apparaissent :

Les jeux non coopératifs : ils se réfèrent aux solutions dans lesquelles les intérêts des protagonistes sont strictement ou partiellement opposés.

Les jeux coopératifs : recouvrent les situations dans lesquelles les intérêts des joueurs sont, soit strictement identique, soit partielles opposés

1) les jeux non coopératifs

Dans ce modèle les joueurs comparent le gain net résultant d'un comportement individualiste avec celui résultant d'une coopération.

A. Jacquemin², précise que des situations où l'information est imparfaite, où il existe des facteurs qui affectent les conditions de l'offre et de la demande, où le marché est rapide d'expansion, et où le projet technologique est important, ce genre de calcul n'est pas possible, et la probabilité d'un accord coopératif sur accords contraignants est trop faible.

2) les jeux coopératifs

Dans ce modèle les joueurs sont tentés de coopérer lorsqu'un tel comportement leur procure un gain supérieur à celui réalisé d'une manière individuelle. Les jeux coopératifs introduisent un nouveau concept, celui de la négociation, lors de laquelle, le partage de gains résultant d'un accord est discuté.

Le modèle des jeux coopératifs est difficilement applicable de façon stricte à la réalité économique des firmes. En effet, il repose sur l'hypothèse d'une communication parfaite entre les joueurs, par conséquent ces derniers sont censés de connaître les intentions de leurs partenaires. Or, il est difficile de connaître les intentions du futur partenaire, on cherche plutôt à les deviner et à les canaliser. Les possibilités de communiquer avec ce dernier ne constituent pas un « gage » de sincérité, par ailleurs les conditions de coopération sont difficilement respectables.

Partant de l'insuffisance de ces deux modèles, la théorie des jeux a défini un autre type de jeux qui correspond le plus étroitement possible aux situations et aux comportements stratégiques envisageables dans le cadre des coopérations inter firmes

3) les jeux quasi coopératifs

Un jeu quasi-coopératif est un jeu à somme nulle, dans lequel la communication entre les joueurs et l'irrévocabilité des accords ne sont pas forcément parfaits. Le jeu admet alors deux partenaires, ces derniers ont trois stratégies possibles.

- ne pas coopérer, c'est-à-dire adopter une stratégie autonome
- coopérer en parfaite honnêteté
- coopérer avec l'arrière pensée d'exploiter son partenaire.

Chaque joueur est confronté alors à un triple problème :

- a) Choisir entre la conclusion d'un accord et l'adoption d'un comportement autonome

- b) En cas d'accord, choisir entre une attitude honnête ou malhonnête
- c) En cas d'accord également, négocier la partie de gain net coopératif.

Parmi les facteurs qui conditionnent la répartition du gain coopératif, on peut citer notamment le risque d'échec des négociations, que chaque joueur est prêt à supporter, les coûts fixes dus au prolongement des négociations, les diverses possibilités de paiement atteignable par la coopération. Cette présentation des jeux quasi coopératifs intègre les principaux enseignements de la théorie classique des jeux dans le cadre d'un modèle adapté aux formes de concurrences, qui repose sur la coexistence de comportement rivaux et coopératifs.

La théorie des jeux, complétée par les accords quasi coopératifs, permet de donner un nouvel éclairage sur les principaux déterminants des stratégies de coopération. Qu'elles que soient les formes qu'elles peuvent prendre, on observe que la coopération intervient fréquemment dans des situations de risque commun et lorsque les firmes se sentent menacées par les contraintes de leurs environnements. En principe, la coopération exige la satisfaction d'un besoin commun (donc réalisation d'un besoin mutuel). Elle repose sur une contribution réciproque des partenaires, ainsi que sur un certain degré de confiance.

La détermination du gain net coopératif global est mise en évidence par la théorie. Celle-ci démontre que les gains coopératifs individuels ne sont pas forcément égaux ou positifs. Les dangers inhérents aux coopérations mal gérées et \ ou mal négocié ne sont pas à sous estimés.

E) La théorie positive de l'agence

La théorie de l'agence est destinée à expliquer comment un individu, le mandant ou « Principal » peut concevoir un système de rémunération, qui incite un autre individu, le mandataire ou « l'agent » à agir dans l'intérêt du « principal ». Des coûts d'agence surviennent dans toute situation impliquant une coopération. Pour qu'un problème d'agence se pose, plusieurs conditions doivent être réunies :

- divergences d'intérêts entre le principal et l'agent
- l'incertitude et l'asymétrie informationnelle
- l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent
- les coûts d'établissement et d'exécution des contrats.

Le modèle « principal - agents » s'applique à des situations dans lesquelles un agent économique affecte par son activité un autre agent. Dans la situation où l'agent dispose d'une information privée sur ses caractéristiques propres ou propre à son environnement, et des actions observables du principal. Par ailleurs, le principal ne dispose que de moyens de contrôle limités sur l'activité de l'agent. Il ne peut contraindre l'agent à révéler son information privée, ni effectuer les plus favorables à ses intérêts. Il peut toutefois, par le biais de mécanismes contractuels, opérer des transferts positifs ou négatifs vers l'agent, afin d'orienter les choix de l'agent et d'obtenir de lui l'information nécessaire à une orientation correcte à son point de vue et à ses choix. Cette relation ou contrat implique une délégation décisionnelle à l'agent (Carreaux 1988).

Pour assurer la « congruence » des choix d'un agent avec les objectifs du principal trois contraintes peuvent affecter les performances des contrats :

1) Les contraintes informationnelles

L'agent dispose d'une information privée inconnue du principal. On distingue classiquement deux types d'asymétrie d'information induisant deux types de phénomènes : « l'aléa moral et la sélection adverse ».

- a) Le phénomène de l'aléa moral est lié à l'existence de variable de choix discrétionnaire de la part de l'agent, choix observable du principal. Ces variables sont appelées en général « effort ». Les possibilités du choix peuvent être de nature diverse, il peut s'agir du niveau du d'effort au sens strict (temps passé), du choix d'un dirigeant d'entreprise de favoriser les projets qui lui apportent un profit personnel au détriment des projets utiles pour l'entreprise, de s'accorder des avantages en nature au frais de l'entreprise,

b) Le phénomène de sélection adverse intervient lorsque des variables d'environnement propre à l'agent sont connus par l'agent lui-même mais inconnu du principal. En général, l'existence de ces caractéristiques intrinsèques inconnues du principal génère des rentes informationnelles au profit de l'agent. L'objet du contrat incitatif va alors être d'une part, d'inciter l'agent à fournir un certain niveau d'effort, tout en minimisant les rentes conférées aux agents (Baudy 1993).

2) Les contraintes transactionnelles

Elles consistent en l'impossibilité d'écrire des contrats complets ou très précis (contrats, contingents). On se situe alors dans le paradigme du contrat incomplet, où le problème à résoudre est essentiellement celui d'attribuer des droits de propriété ou de décision aux agents.

3) Les contraintes institutionnelles

Le principal peut être soumis à des règles extérieures (lois, institutions, etc...), dans certain cas le principal peut être lui-même agent, il peut être contraint à ne s'engager que sur des périodes de temps limités.

Ainsi, les agents économiques dans leurs activités économique vont chercher à profiter des failles des contrats liés à l'incertitude et à la non observabilité pour maximiser leur utilité, éventuellement aux dépend des autres. Les agents économiques vont chercher à remédier aux failles des contrats, ces contrats induisent des coûts d'agence.

On distingue trois types de coûts.

a) Les coûts de surveillance : sont supportés par le principal pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent (exemple du livre ouvert imposé par les donneurs d'ordre aux sous traitants pour contrôler leur coût de revient et leur gain de productivité)

b) Les coût d'obligation : l'agent peut avoir intérêt à supporté lui-même des coûts de façon à gagner la confiance du principal.

Considéré comme une des composantes de la théorie des contrats, la théorie positive de l'agence ne s'intéresse pas seulement aux situations où les contrats interviennent comme substituts à des marchés, parce que les coûts de transaction sont trop élevés. Elle considère le marché comme un système de contractualisation (implicite et explicite) particulier des relations entre agents économiques, et cherche à l'intégrer dans une perspective d'analyse plus générale.

Les courants théoriques présentés ci-dessus enrichissent la compréhension du partenariat. Toutefois, les explications avancées par les différents modèles concernent certaines formes d'accords et ne permettent pas d'appréhender le phénomène dans sa globalité

En outre, les différentes approches ne prennent pas en compte de nombreux aspects liés à la gestion des liens inter-firmes.

Plusieurs études venant après précisent qu'il faut un cadre théorique englobant devrait intégrer les dimensions suivantes : la dynamique des objectifs du partenariat, la détermination des frontières, la création de valeur et les mécanismes de stabilité.

La dynamique des objectifs met en lumière les relations entre les acteurs impliqués dans des relations partenariales, la détermination des frontières concerne non seulement les frontières entre les firmes associées mais entre l'entreprise et son environnement. Le processus de création de valeur désigne la combinaison des compétences des entreprises impliquées dans le partenariat, et en fin les mécanismes de stabilité peuvent revêtir différentes formes telles que des normes et des valeurs partagées, des pratiques commune à un secteur d'activité et contrats spécifique.

Les quatre facteurs identifiés combinés les uns avec les autres contribuent à la performance des relations partenariales entre les entreprises.

2.3 Typologie du partenariat

Après une première lecture des différentes définitions que nous avons citées nous pouvons dire que le partenariat est une forme d'association qui implique deux parties ou plusieurs. Les motivations du partenaire étranger sont en général l'acquisition de nouveaux marchés, quant au pays hôte il s'agit d'améliorer sa croissance économique par le transfert de technologie et l'apport en capitaux ou en savoir-faire.

C'est de ce type de raisonnement qu'est né le besoin de trouver des formes de partenariat. Ainsi on distingue quatre formes de partenariat d'entreprises relatives à chaque type de domaines : commercial, industriel, technique et financier.

1. Le partenariat industriel

Le partenariat industriel comporte plusieurs formes nous allons citer les plus importantes et les plus fréquentes du point de vue de leur application et leur pratique par les entreprises.

a) La sous-traitance

« La sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confié par un sous-traité et sous sa responsabilité à une autre personne appelée sous-traitant : tout ou une partie de l'exécution de contrat d'entreprise ou de marché conclu avec le maître d'ouvrage »¹

« Au sens le plus large il y a sous-traitance chaque fois qu'un produit mis sur le marché comprend des pièces n'ayant pas été fabriquées par la firme qui le vend. Et chaque fois que la fabrication nécessite l'intervention d'autres entreprises »²

Celle-ci est pratiquée par une entreprise qui souhaite externaliser la production d'un composant ou d'un produit, dans un but de production en masse, visant en priorité l'objectif de réduire le coût.

On peut distinguer deux formes de sous-traitance : l'une à caractère national, l'autre à caractère international.

Ce que nous pouvons dire de chacune de ces formes, c'est que la sous-traitance qui revêt un caractère national se déroule dans un même pays ou *le donneur d'ordres* dont nous avons parlé précédemment, et le sous-traitant se consultent et travaillent dans ce même pays. A l'inverse de la sous-traitance à caractère international ou le donneur d'ordres et le sous-traitant (est généralement une firme multinationale installée dans le pays du sous-traitant) se situe dans deux pays différents.

¹Revue française de gestion, 1990

²Idem

Nous distinguons deux formes de contrats de sous-traitance :

- Le contrat cadre est conclu pour une période supérieure à un an. Il permet aux entreprises d'éviter de négocier plusieurs fois et minimise les coûts de transaction.

- Quant au contrat ponctuel (de commande répétitive), il est renouvelé périodiquement et sa durée s'étend à trois années. Ce type de contrat permet au sous-traitant d'acquérir un savoir-faire et d'exploiter de façon optimale ses équipements tout en réduisant les charges de personnel dans le cas où elle lui incomberait.

b) La co-traitance ou co-production

C'est un accord au terme duquel les protagonistes se partagent la réalisation d'un certain nombre de projet. Cette pratique est d'usage courant dans l'aéronautique européenne (airbus – Ariane), dans les BTP et de plus en plus fréquente dans l'automobile.

c) Le contrat de fourniture

C'est un accord selon lequel une entreprise impartitrice définit pour un de ses besoins spécifiques un cahier de charges, précisant les fonctions à remplir et les modalités d'utilisation qu'une autre réalise tout en conservant la propriété de son produit de sa marque et la responsabilité en cas de défaillance.

d) Contrat de façonnage

Un contrat par lequel, l'entreprise étrangère confie les matières et les procédés de fabrication à une autre locale, qui moyennant une redevance procède à l'usage, en disposant d'un site et des équipements appropriés.

E) La franchise industrielle

Franchise de production et la franchise industrielle permettent au franchiseur de contrôler l'amont mais le contraignant aussi à exercer le métier de distribution ce qui exige le positionnement sur deux métiers très différents.

La franchise industrielle (ou le producteur) a été défini par la cour de justice des communautés européennes comme *«un contrat en vertu duquel le franchisé fabrique lui-même, selon les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci»*¹

Exemple : fabrication de boissons gazeuses, fabrication de produits laitiers.

F) Contrat de partage de production

C'est un type de partenariat contractuel, il constitue une forme particulière par son domaine d'application, ou il est fréquemment employé dans deux domaines : l'industrie pétrolière et l'industrie minière.

Il y a signature d'un contrat de partage de production avec une firme étrangère qui s'engage à faire de la prospection au niveau des pays, dont les ressources naturelles de pétrole ou en gisement des minerais sont suffisamment importantes. Le contrat de partage de production lie la société nationale à une société étrangère, pour une période déterminée (généralement à long terme).

Celui-ci autorise le partenaire étranger à rechercher et exploiter le pétrole. Il finance généralement la totalité de l'exportation (parfois la société nationale intervient dans la phase de développement).

¹ Michel Kahn « franchise et partenariat », 3^{ème} Edition, Paris 199

g) Le contrat de service

Nous retenons deux types de contrat de service, le critère selon lequel nous nous sommes basés pour les distinguer est celui du facteur de risques encourus. Il s'agit du :

- Contrat de service à risque (dit aussi d'entreprise ou d'agence)
- Contrat d'assurance technique ou de coopération technique sans risque.

Ces deux types de contrats sont spécifiques à l'industrie pétrolière.

Pour le contrat de service à risque : le risque exploration incombe au partenaire étranger. Ce dernier n'est rémunéré que lors d'une découverte et en espèces. En d'autres termes lorsque les recherches s'avèrent positives, il récupère son capital engagé sur les recherches effectuées ainsi qu'une rémunération sur le risque qu'il a pris.

Dans le cas où les recherches s'avèreraient négatives, le contrat liant les deux parties cesse d'exister.

Pour le contrat d'assurance technique sans risque, comme son nom l'indique, le contrat ne représente aucun risque pour le partenaire étranger. Celui-ci n'est qu'un simple opérateur rémunéré pour les services rendus. Cette rémunération est fixée d'avance en contrepartie de la compétence technique et financière apportée par la société étrangère.

2. Le partenariat commercial

Cette forme de coopération s'adresse particulièrement à de petites et moyennes entreprises, à de nouvelles entreprises et même dans certains cas à de grandes entreprises ayant ou développant des stratégies de pénétration dans un espace plus important.

La coopération commerciale invoque un mouvement de capitaux plus dense, en matière des achats, et ventes des produits ou services liés à l'activité du partenaire étranger, dont la finalité doit progressivement s'étendre aux sphères de production.

Ainsi, l'avantage pour le partenaire étranger réside, dans la possibilité de contourner barrières tarifaires et non tarifaires, pour se positionner sur des marchés existants ou des marchés nouveaux quant à l'avantage de l'opérateur local, il consiste en la réduction sensible des frais et des coûts de transactions à l'occasion de la mise en place d'un réseau de distribution, notamment pour les exportations.

Quant aux formes en usages on se limitera aux plus essentielles :

a) L'accord de licence

« Les accords de licence sont des contrats par lesquels le concédant étranger permet au concessionnaire de disposer d'une technologie ou d'une série de savoir-faire technique en échange d'un paiement »¹

b) La franchise internationale

« C'est un accord passé entre deux parties où l'on transmet des connaissances très précises. Dans cet accord dit accord d'assistance technique et en tenant compte de l'environnement du bénéficiaire, on assumera au mieux le succès de l'entreprise ».²

¹ Bernard BAUDPAY «Analyse économique des contrats de partenariat», Revue d'économie industrielle, N°56 1991

² Revue Mutation N° 27, Octobre 1983

Le franchiseur apporte son savoir-faire en matière de fabrication, de formation de commercialisation et de gestion au franchisé (concessionnaire). En contre partie de l'assistance apportée par le franchiseur, le franchisé est tenu de verser une redevance.

Par ailleurs, la franchise est une formule accessible d'être appliquée dans de nombreux secteurs d'activité : distribution, les services et l'industrie.

c) Le partage (Piggy – Back)

Le fabricant peut avoir recours au piggy-back, qui consiste à utiliser le réseau de distribution d'un tiers déjà implanté pour commercialiser ses propres produits.

d) Les accords d'approvisionnement

Ce genre d'accords se prête souvent aux « trading compagnies », la raison d'être de la trading company, se traduit par la concrétisation d'une alliance de groupe de sociétés qui centralisent leurs achats, pour élargir leur horizon d'approvisionnement et permettre un meilleur pouvoir de négociation.

3) Le partenariat technique

Contrat de management (de gestion)

« Le contrat de gestion permet au partenaire étranger de gérer un projet ou une entreprise dans le pays étranger. L'engagement à former le personnel local y est stipulé dans les clauses et le transfert de pouvoir aux partenaires locaux »¹.

¹ Bernard BAUDPAY «Analyse économique des contrats de partenariat», Revue d'économie industrielle, N°56 1991

Dans ce type de contrat, l'entreprise étrangère apporte son savoir-faire et son assistance technique, elle se charge également de superviser les activités du projet. Quant au pays d'accueil, il fournit les capitaux et les matières premières nécessaires au projet. Celui-ci profite également de l'assistance du partenaire et son expérience en matière de management. La formation du personnel est assurée par le partenaire étranger, le pays d'accueil pourra promouvoir son image de marque grâce à la notoriété de son partenaire.

a) Le contrat de transfert de Know-How

Ces contrats que l'on désigne aussi « contrats de transfert de processus technologiques » ; ont pris une grande importance dans les échanges des connaissances techniques, ou de savoir-faire, dans les rapports entre les entreprises industrielles.

Par ailleurs, ces contrats tiennent de plus en plus une place importante dans les échanges internationaux, et contribuent à diffuser les connaissances techniques à l'échelle internationale.

b) Les contrats d'assistance technique

L'assistance technique est une formule de transmission de connaissance, mis en relief par les pays en voie de développement dans leur rapport avec les pays industrialisés ; donc elle existe uniquement dans les rapports entre opérateurs économiques, de niveau technologique hétérogène et inégal.

Cependant, elle accompagne aussi bien la cession ou la concession d'un brevet ou du Know-How, la vente d'un équipement ou d'un complexe industriel, que le fonctionnement, l'exploitation ou la gestion d'une activité économique.

c) Accord de recherche et de développement

En ce type de partenariat technique, les entreprises s'associent sur les projets de recherche et développement par le partenariat, pour alléger les gros budgets liés à la R et D.

4. Partenariat financier

a) Les entreprises conjointes (joint-venture)

Le joint business venture très largement pratiquée dans les milieux d'affaires américains et dans les transactions internationales sous le vocable de « joint international business venture ».

Lorsqu'une entreprise veut approcher de nouveaux marchés alors qu'elle n'en a pas les capacités, et que les réseaux de distributions adéquats ne lui sont pas accessibles, celle-ci associe son capital à celui d'un partenaire étranger.

Cette forme d'association est appelée société commune ou conjointe, société mixte ou une société en coparticipation, en anglais dit : « joint-venture ».

b) Le corporate venturing

Une forme particulière de coopération s'est également développée récemment ; « le corporate venturing » qui associe une grande entreprise et une PME (petite et moyenne entreprise) selon des modalités particulières.

A ce titre, le principe en est qu'une grande société prend des participations minoritaires dans le capital des sociétés récentes non cotées en bourses, mais qui offrent de bonnes perspectives de croissance. Cette coopération peut s'inscrire dans certains cas, dans des accords de sous-traitance (de conception ou de fabrication).

Section 3 : Le partenariat pétrolier

3.1 Le partenariat pétrolier

Le partenariat pétrolier désigne une forme d'association entre compagnies pétrolières internationales et pays à ressources d'hydrocarbures. Cette association est basée sur des conditions d'exploration et d'exploitation conclues entre les deux parties dans un contrat d'association.

Ces compagnies pétrolières étrangères procurent des capitaux, des compétences humaines, des moyens technologiques et capacités managérielles ; en contre partie, les pays hôtes, disposent de ressources pétrolières.

La formation du partenariat pétrolier s'effectue par le contrat pétrolier.

3.2 Les objectifs du partenariat pétrolier

A) les objectifs des pays producteurs

Les objectifs peuvent varier d'un pays à l'autre, mais de façon générale, il s'agit :

- D'accroître leurs réserves et de leurs assurer une grande durée d'exploitation
- De valoriser leurs ressources

- De développer les compagnies nationales en vue d'assurer un éventuel contrôle des opérations pétrolières.
- De mobiliser ces ressources au service du développement et de la modernisation de leurs économies.

B) les objectifs des compagnies pétrolières

Dans le cadre d'un partenariat pétrolier, les objectifs des compagnies étrangères peuvent différer de ceux des états des pays hôtes. Ces objectifs peuvent être soit le renouvellement des réserves pour leur Etat respectif ou pour leur propre réseau de distribution ; ou encore la simple recherche de profit.

De façon plus spécifique, les compagnies pétrolières internationales recherchent une certaine stabilité à travers des mécanismes permettant d'incorporer des variations importantes de prix et de coût ; l'application d'un taux général de taxation sur les revenus ; des relations coopératives entre les parties ; l'absence d'intervention arbitraire et unilatérale et l'application uniforme des termes fiscaux d'un champ à l'autre.

- Un taux de rendement compétitif par rapport aux autres opportunités de la compagnie et qui rémunère adéquatement les ressources technique, managériales et financières impliqués dans le projet. Les contrats doivent éliminer la double taxation, maintenir les termes incitatif, prévoir un taux d'amortissement qui permette un recouvrement rapide des investissements.
- Un contrat contenant les droits et obligation des compagnies, qui à force de loi, on évite ainsi les conflits possibles avec l'apparition d'autres lois qui n'ont pas été formulées pour couvrir les opérations pétrolières.
-

3.3 Le contrat pétrolier

A) Le cadre général des contrats pétrolier

Ils sont établis entres les compagnies pétrolières internationales et les pays producteurs du pétrole. D'une part le pays hôte, détenteur de ressources, bénéficiera de l'apport financier et technologique de ces firmes, d'autre part, la société étrangère désire développer une activité (travaux de recherche et\ ou exploitation des hydrocarbures) en fonction du droit minier en vigueur.

Le pays hôte peut être présenté soit par l'administration et les différents ministères de tutelle, soit par la société nationale qui officie pour le compte de l'Etat. La compagnie peut opérer seule ou encore peut être mandatée par un groupe de compagnies ou une association.

L'Etat ou la compagnie nationale peut faire partie d'une telle association. Cet accord peut prendre soit la forme d'un cahier des charges ou des conditions d'octroi d'un titre minier. Mais il faut noter que l'expression « contrat pétrolier » désigne non seulement l'instrument juridique, mais traite également les clauses de la législation et de réglementation applicable aux opérations pétrolières.

Le régime général des contrats pétroliers retient que la compagnie pétrolière est titulaire du titre minier à titre exclusif. Elle est considérée comme un prestataire de service pour l'Etat, accepte de supporter les risques techniques et financiers de l'exploration. En cas de découverte, la société a l'exclusivité de développer et d'exploiter celle-ci, et reçoit une rémunération limitée à une certaine fraction de la production.

Les termes et les conditions d'un contrat pétrolier dépendent de facteurs liés directement aux caractéristiques de la zone à explorer mais aussi de facteurs externes comme le prix du pétrole et le pouvoir de négociation des deux parties.

B) Objectif des Etats

Dans le cadre d'un contrat pétrolier, l'objectif d'un Etat varie selon l'environnement international et la situation pétrolière du pays.

Plusieurs pays exportateurs ont pour objectifs prioritaires le contrôle absolu des activités pétrolières et la maximisation de la rente pétrolière de l'Etat. Certains pays exportateurs, avec de faibles revenus, anticipent la diminution de leurs réserves, cherchent à promouvoir l'exploration.

Des pays importateurs essaient d'encourager les compagnies pétrolières à explorer dans des zones prospectives grâce à une coopération appropriée.

Les Etats doivent nécessairement trouver un compromis entre leurs différents objectifs qui sont :

- 1) Acquérir une technologie et une expertise en matière pétrolière grâce :
 - Au transfert de technologie ;
 - A la possibilité de devenir à terme opérateur ;
 - A l'emploi en priorité des nationaux et leur formation ;
 - A la préférence donnée au fournisseur d'équipement ou aux prestataires de services locaux
- 1) Promouvoir l'exploration pétrolière au moyen d'incitations raisonnables données aux compagnies prêtes à supporter les risques de l'exploration.
- 3) Maximiser les revenus pétroliers de l'Etat tout en maintenant un partage équitable des profits afin de ne pas décourager les investisseurs.
- 4) Obtenir un contrôle adéquat des compagnies et superviser les activités pétrolières.
- 5) Mettre en place un cadre fiscal et contractuel flexible pour réagir aux variations du prix du pétrole et maintenir le rythme des activités d'exploration et de développement à un niveau satisfaisant.

C) Objectifs des compagnies pétrolières

Les compagnies pétrolières internationales sont principalement concernées par les objectifs suivants :

- 1 -Obtenir une rentabilité raisonnable sur leurs investissements vu les risques de l'exploration ;

- 2 -Bénéficier d'un recouvrement rapide des fonds et d'une certaine garantie de stabilité à long terme du système fiscal ;
- 3 -Privilégier la production d'hydrocarbures à coût technique réduit dans les zones à risques limités ;
- 4 -Renouveler les réserves et ainsi garantir des sources d'approvisionnement d'hydrocarbures à long terme ;
- 5 -Valoriser le patrimoine technique et rentabiliser les investissements de recherche des techniques de pointe ;
- 6 -Rentabiliser les actifs industriels et valoriser au mieux les ressources humaines.

D) Les clauses contractuelles

Les clauses contractuelles peuvent être regroupées en quatre grandes catégories qui sont représentées schématiquement dans le tableau suivant :

Aspects techniques	Aspects financiers	Aspects commerciaux	Aspects juridiques
-Rendu de surface -Engagement des travaux -Contrôle des opérations -Commercialité	- Redevance - Impôts - Crédit de taxes - Prime	-Commercialisation -Demande intérieure - Prix de référence -Clause gaz	-Parties -Propriété des biens -Accords d'association

Source : *DUROUSSET Maurice « Le marché du pétrole » Ellipses 1999*

F) Partage de la rente pétrolière

L'un des enjeux majeurs de tout accord pétrolier ou de toute fiscalité pétrolière est de définir les modalités de partage de la rente pétrolière entre l'Etat et la compagnie pétrolière.

La rente pétrolière d'un gisement est la différence entre le prix de vente et le coût technique encouru pour sa découverte, son développement et son exploitation.

Sur le plan financier, les budgets d'exploration sont alimentés par les fonds propres des investisseurs et dépendent directement de leur marge d'autofinancement, ceci explique la sensibilité des budgets d'exploration aux fluctuations du prix du pétrole.

Sur le plan économique, il faut refléter la dispersion des coûts techniques dans les termes contractuelle pour qu'un partage équitable des revenus entre l'Etat et la compagnie pétrolière puisse être atteint quel que soit le niveau des coûts de la découverte éventuelle. La difficulté réside bien sûr dans le fait que la négociation du contrat n'est basée que sur des hypothèses de niveaux de coûts. Ainsi, le partage de la rente pétrolière peut se faire en fonction de paramètres techniques (profondeur, production journalière ou cumulée), en fonction des paramètres compatibles (prix profitable, taxe) ou financier (rentabilité).

Le taux moyen de prélèvement de l'Etat dans la rente pétrolière est un critère souvent utilisé pour comparer les contrats entre eux. Ce taux est le ratio, sur la durée de vie du gisement, entre le total des revenus de l'Etat et la rente pétrolière exprimée en dollars constants, en prenant compte, ou non, un taux d'actualisation.

Il n'existe aucune règle pour fixer un taux optimum pour un contrat donné. La part de l'Etat devrait être celle qui procure une rentabilité adéquate à la compagnie (en règle générale, un taux de rentabilité en monnaie constante de 15% à 25%). Cette part va donc dépendre du prix du pétrole et des données techniques des champs considérés ou de la zone d'activité.

Un taux théorique appelé le taux marginal de prélèvement de l'Etat, présente l'avantage de pouvoir comparer entre plusieurs systèmes contractuels. Ce taux marginal correspond au taux de prélèvement lorsque tous les coûts ont déjà été amortis.

3.4 Typologies des contrats pétroliers

Les contrats pétroliers se négocient dans le cadre de deux systèmes :

- Système de concession.
- Système contractuel.

La différence fondamentale qui distingue les deux systèmes est relative au concept de la « propriété ». En effet, dans le système de concession, connu aussi sous l'appellation de « Système redevance\ taxe » ; le partenaire est le propriétaire de la production moyennant un droit pour le compte du gouvernement (redevance et taxe).

Par contre dans le système contractuel, la production reste la propriété de l'Etat. Le partenaire étranger a une part de production (contrat de partage de production) ou un revenu (Contrat de service) sous forme de remboursement des dépenses et d'une rémunération.

A) Système de concession

Historiquement, c'est le premier type de contrat pratiqué dans l'industrie pétrolière. La production du pétrole est sous le contrôle entier de la compagnie étrangère. La compagnie internationale reçoit de l'Etat producteur une concession (concerna un périmètre délimité et pour une durée déterminée ; en général dix, quinze ans). Les dépenses d'exploration et d'exploitation sont à la charge de la compagnie qui est propriétaire du brut produit. En contre partie, le pays producteur reçoit un pourcentage du chiffre d'affaire qui est de 20% dans les pays de l'OPEP.

En fait, la compagnie pétrolière supporte tous les risques à la fois d'exploration, d'exploitation et de développement. Elle récupère sa mise à travers les amortissements.

Le système de concession donne au gouvernement un rôle restreint dans la gestion de l'opération pétrolière et offre peut d'opportunité pour la maîtrise de l'industrie.

B) le système contractuel

Dans le système contractuel, on trouve les contrats qu'on qualifie généralement de contrat moderne. On distingue les : contrats de partage de production, les contrats d'association, les contrats de service et les contrats de buy-back.

1. Les contrats de partage de production

Les contrats de partage de production sont la catégorie la plus fréquente dans l'industrie pétrolière. Les compagnies étrangères associées à l'exploitation des ressources et peuvent commercialiser pour leur propre compte une partie de la production du gisement. Le pays ne supporte pas les coûts de l'exploration qui, en cas d'échec de la prospection, resteront à la charge exclusive de la compagnie pétrolière. Dans l'hypothèse d'une découverte d'un gisement, l'Etat est le seul propriétaire, la compagnie étrangère reçoit, à titre de rémunération une partie de la production, c'est le brut de participation. La société nationale peut prendre une participation financière, même majoritaire, dans l'exploitation du gisement (En plus de fiscalité qu'elle prélève). Elle rembourse alors à la compagnie une partie des frais de prospection et d'exploration que cette dernière a supportée.

De plus en plus fréquemment sont incluses dans les contrats de partage de production des clauses prévoyant des mécanismes de flexibilité dans la répartition des revenus entre les partenaires.

2. Les contrats de service

On distingue deux types de contrats de service :

- les contrats de service avec risque
- les contrats de service sans risque

a) Les contrats de service avec risque

Les contrats de service à risque réaffirment le principe de la propriété de l'Etat du sous sol et des produits qui s'y trouvent. La principale caractéristique du contrat du service à risque est que l'Etat paye en espèce plutôt qu'en pétrole. Dans certain cas, on retrouve une clause permettant à la compagnie de racheter une part de la production au prix mondial.

La compagnie étrangère fournit le capital nécessaire à l'exploration, a développement et l'exploitation et assume la totalité des risques liés à ces opérations. Si il n'y a pas de découverte les contrats prend fin, par contre, si il y a découverte l'opérateur assure la mise en production. Le champ peut ensuite être opéré soit par la compagnie ou par l'Etat. Le capital est

remboursé à la compagnie avec un intérêt et une prime de risque. Ainsi, ce type de contrat insiste encore plus sur la nature du service financier fourni par les opérateurs puisque les avances portent intérêt

b) Les contrats de service sans risque

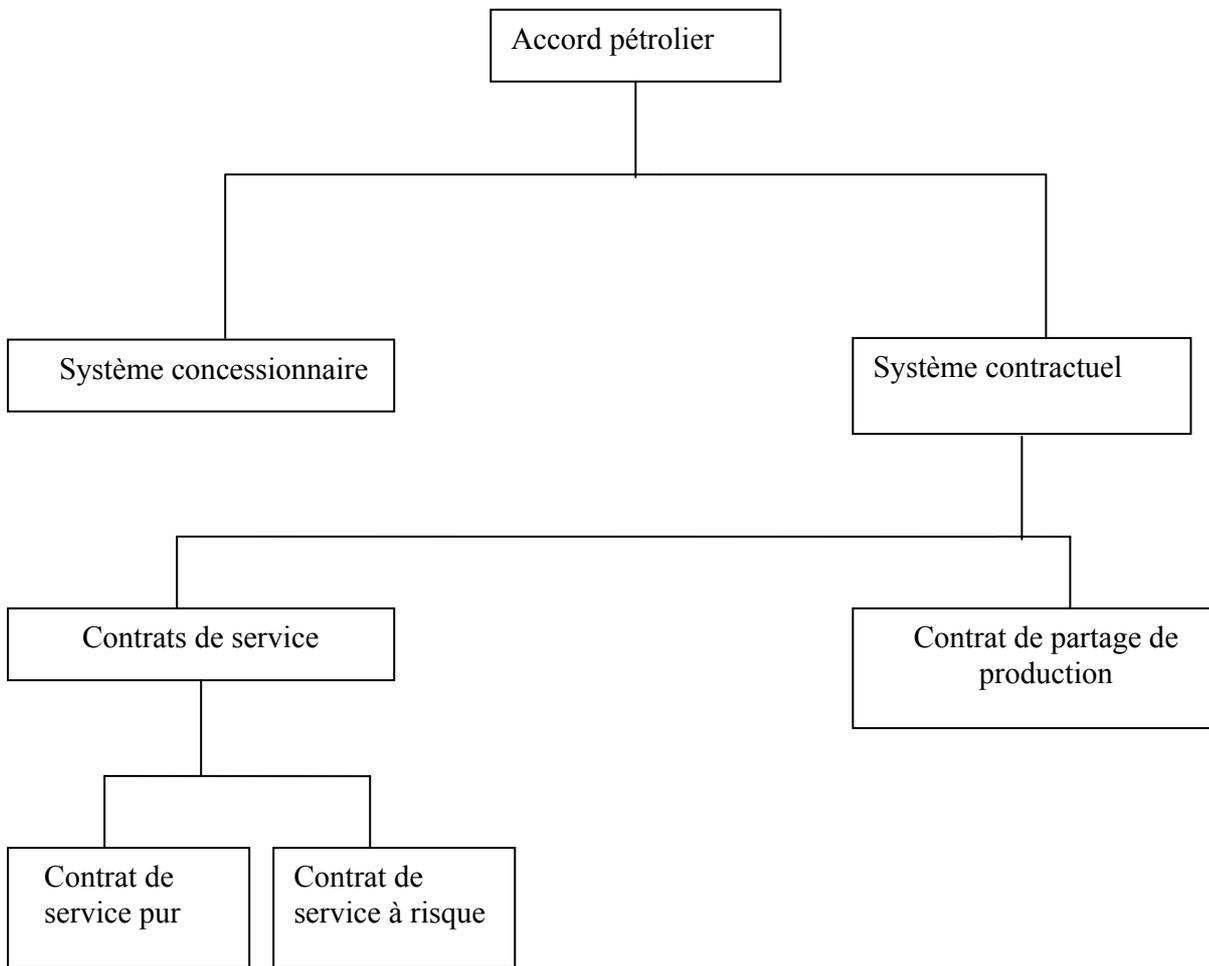
Ce type de contrats est extrêmement rare. Dans le contrat de service, le partenaire exécute ou opère tous les travaux d'exploration et \ ou de développement à la place du pays hôte contre une rémunération, et tous les risques sont supportés par l'Etat du pays.

3. Les contrats d'association (joint-venture)

Est une forme de contrats par lequel l'Etat, par l'intermédiaire de sa société national, participe aux droits et obligation contenus dans un contrat pétrolier (concession ou partage de production). En tant que partenaire (contractant), l'Etat partage la production en pourcentage de son intérêt. La compagnie étrangère paye des taxes et perçoit une part de production proportionnellement à sa participation dans l'association.

Ces accords prévoient que l'Etat assume une partie du risque ; et partage également les coûts en proportion de sa participation, mais seulement dans le cas d'une découverte. Ainsi, il faut préciser, que seulement et seulement si, la production commerciale commence, l'Etat assure sa part des coûts ; dans certains pays, un intérêt est payé sur les coûts d'exploration et de développement avancé par la compagnie internationale.

3.5 Types de contrat pétrolier dans le monde ¹



¹DUROUSSET Maurice « Le marché du pétrole » Ellipses 1999

Conclusion

L'élargissement des marchés et l'augmentation de la pression concurrentielle induisent des contraintes externes et internes sur le fonctionnement des firmes. La coopération inter-firme apparaît comme une réponse possible dans un environnement, où le nombre d'entreprise sur les marchés est en croissance. Ce mouvement peut alors être à l'origine de véritables réseaux d'entreprises, reposant sur la volonté de mettre en commun des ressources pour mieux gérer le changement, l'innovation et le décryptage des marchés.

Une part croissante de la valeur ajoutée réalisée découlera et proviendra désormais de la gestion des relations de la firme avec ses autres partenaires et de sa capacité à maîtriser son capital organisationnel.

La coopération inter-firme représente un mécanisme qui tend à devenir quasi-primordial dans la coordination des activités des firmes, offrant ainsi une réponse au dilemme de la spécialisation\ adaptabilité des organisations, dans un environnement économique en mutation continue, et qui, en augmentant la faculté de prédiction de cette dernière dans son environnement, se présente au bout du compte comme un moyen de façonner en sa faveur cet environnement.

A l'avenir, la capacité à gérer le rationnel et à monter des formes d'organisation adaptées constituera un atout majeur de développement et de survie des firmes.

CHAPITRE II

Introduction

Dans ce chapitre nous présentons le secteur algérien des hydrocarbures, un secteur où opère l'entreprise nationale Sonatrach qui constitue notre cas pratique dans le cadre de cette recherche.

Pour comprendre l'évolution de ce secteur, il est intéressant de rappeler le contexte historique de l'industrie pétrolière en Algérie à travers plusieurs phases. De la période coloniale aux nationalisations en passant par la création de la compagnie algérienne des hydrocarbures.

Juste après les nationalisations, l'Algérie a commencé à mettre en œuvre une politique pétrolière qui répond aux exigences de son économie et celle du marché mondial du pétrole. Cette politique est passée par plusieurs phases. Plusieurs événements nationaux et internationaux ont bouleversé les choix algériens dans le domaine des hydrocarbures.

Conscient du rôle que devrait jouer les hydrocarbures dans la construction du pays, l'Algérie a pris en main ce secteur, en mettant en place un instrument permettant la mise en œuvre de sa politique énergétique en créant sa propre compagnie pétrolière.

En effet, la sonatrach a réalisé en un temps record une intégration verticale et horizontale d'activité très diverses. Les changements d'orientation de la politique pétrolière algérienne ont conduit aux changements d'orientation stratégique de la société.

Section 1 : Historique des hydrocarbures algériens.

La première découverte pétrolière en Algérie date de 1956. C'est la compagnie de recherche et d'exploitation Pétrole Sahara (CREPS) qui a fait la première découverte d'un gisement à la frontière libyenne. Ce qui a ouvert la voie à d'autres découvertes importantes notamment dans les zones d'Illizi, Tiguentourine et Zarzatine.

L'importance des gisements découverts amène les autorités françaises à la mise en place, le 22 novembre 1958, d'un code pétrolier saharien et la création de l'OCRS (Organisation Commune des Régions sahariennes). Le code pétrolier saharien de novembre 1958, avait fait de l'Etat français « la puissance publique » habilitée à attribuer les permis de recherche sur le territoire algérien, à fixer et à recevoir les redevances des compagnies pétrolières.

Les accords d'Evian signé le 19 mars 1962 prévoyaient un organisme « technique de mise en valeur du sol saharien » connu plus sous le nom de « l'organisme saharien » comprenant à égalité algérienne et française. Selon ces accords, aucune action algérienne ne peut être entreprise en matière pétrolière sans le consentement de cet organisme. En outre les sociétés pétrolières françaises bénéficiaient d'un droit de préférence par rapport aux autres sociétés pétrolières étrangères. Le régime fiscal propageant pour ces sociétés est celui d'après l'indépendance. Les prix de vente n'étaient pas les prix « affichés », mais déclarés comme étant prix réels de vente.

Les dispositions du « code pétrolier saharien » remanié avant l'indépendance laissant une faible part des bénéfices au Trésor, car on laissait aux sociétés concessionnaires, le soin de déclarer seules leurs bénéfices. L'Etat algérien commença donc à prendre ses distances avec le régime de « concession ».

Cette période est marquée, même à l'échelle mondiale, de la remise en cause des systèmes de contrat de concession. Une époque donc s'achevait où les compagnies étaient les seuls acteurs sur le marché mondial des hydrocarbures. Les Etats allaient occuper la scène en créant leurs propres compagnies nationales.

Ainsi l'Algérie ne se contentait plus de percevoir des revenus fiscaux sur le pétrole et le gaz, mais prenait directement la responsabilité de participer à la valorisation de ses richesses de façon progressive.

C'est en 1963, que fait la naissance du secteur public algérien des hydrocarbures par la récupération de 'Etat algérien des participations publiques françaises dont :¹

- 56% de part de la SN REPAL et la raffinerie d'Alger
- 20% de la Camel (méthane liquide d'Arzew).

1.2 La création de la Sonatrach.

Le 14 janvier 1964, le journal officiel de la république algérienne publiait un décret (N°693\491) portant création à partir du 31 Décembre 1963 de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH). Cette société va permettre à l'Etat de mettre en place un instrument d'exécution afin de participer véritablement aux activités pétrolières.

L'occasion d'atteindre cet objectif se présenta lorsque les sociétés concessionnaires, actionnaires de TRA.PAL refusèrent la participation de l'Etat algérien à la construction et à la propriété de la canalisation Haoud- EL Hamra – Arzew.

C'est donc compte tenu des circonstances et des conditions créées par l'affaire TRA.PAL , qu'il faut expliquer la création de la Sonatrach.

¹ Rabah Mahiout « le pétrole Algérien » E.N.A.P, Alger 1974

Dès sa création, plusieurs objectifs ont été assignés à la sonatrach. ils se résument comme suit ¹ :

-Réaliser les études préalables à la construction des moyens de transport terrestre ou maritime des hydrocarbures liquides ou gazeux.

- Réaliser et exploiter ces moyens et les installations annexes.

-Achat et vente des hydrocarbures liquides ou gazeux.

-Exécuter toutes opérations mobilières, immobilières, financières, industrielles et Commerciales se rapportant à l'objet ci-dessus indiquer.

A travers ses objectifs, on déduit la limitation des activités de la société au transport et la commercialisation. Pour quoi cette limite ? Tout d'abord, il est difficile pour l'Algérie, deux ans après son indépendance, de créer une société nationale intégrant toutes les activités pétrolières. Le gouvernement ne disposait ni de moyens techniques, ni de moyens financiers, ni une connaissance suffisante du secteur pour une œuvre de telle envergure. Mais l'absence de moyens n'empêchait pas les responsables Algériens d'œuvrer pour la réalisation de cet objectif.

1.3 Développement des activités de la Sonatrach.

Le décret du 22 septembre 1966, modifiant le décret du 31 décembre 1963, a permis l'extension du champ d'activité de la Sonatrach. La société voit désormais son activité toucher à toutes les phases de l'activité pétrolière. En effet, la Sonatrach a pour objet :

◆ Toutes les opérations relatives à la recherche et à l'exploitation industrielle et commerciale de gisements d'hydrocarbures, solides, liquides et gazeux et des substances connexes.

◆ La construction et l'exploitation industrielle et commerciale de tous moyens de transport des hydrocarbures et des substances connexe, soit par voix de canalisation soit par voie terrestre ou maritime, ou autrement.

- ◆ Le traitement et la transformation des hydrocarbures et les substances connexes, tant sur le territoire Algérien qu'en d'autres pays.
- ◆ La création d'une industrie de pétrochimie.
- ◆ La distribution et la ventes, tant en Algérie qu'à l'étranger, desdits hydrocarbures et produits dérivés ou connexes.
- ◆ La gestion en son nom propre des actifs détenus par l'Etat algérien ou qu'il viendrait à détenir dans les différents secteurs d'activités correspondant à l'objet social ci-dessus.
- ◆ La participation de la société dans toutes opérations industrielles, financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se racheter à l'un des objet précité, par voie de création de société filiales ou autrement, souscription ou achat de titres ou droits sociaux, fusions , alliance, association en participation ou autrement.
- ◆ Et généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

Cette extension remarquable des activités de la Sonatrach et la définition de nouveaux objectifs, s'est effectuée après la signature des accords Algéro-français sur les hydrocarbures du 29 juillet 1965 et le lancement des activités de l'association coopérative à laquelle participe Sonatrach.

Le respect et la mise en œuvre des accords du juillet 1965 obligent l'Algérie à se doter d'un instrument industriel et commercial dont l'objet social ne soit pas limité aux seules activités de transport et commercialisation des hydrocarbures. Il reste évidemment qu'indépendamment de cet accord international, l'extension des activités de la Sonatrach répond à une volonté algérienne d'assurer la présence effective des intérêts nationaux à toutes les phases de l'industrie des hydrocarbures et de faire de cette dernière un des pôles les plus importants du développement de l'économie nationale.

1.3 La nationalisation des hydrocarbures

La volonté de l'Algérie de récupérer ses richesses pétrolières et d'assurer pleinement le contrôle de leur exploration a toujours été une constante.

En effet, une série de nationalisations sont entreprises selon le processus suivant :

- ◆ janvier 1967 : acquisition par Sonatrach du réseau de distribution de BP Algérie*. Ainsi le quart du marché national de la distribution passe sous le contrôle de l'Etat algérien.
- ◆ Aout 1967 : nationalisation totale des services ESSO et MOBIL. L'Algérie acquiert ainsi 50% de la distribution totale.
- ◆ Mai 1968 : nationalisation de toutes les sociétés de distribution.
- ◆ Entre 1968 et 1970, mise sous contrôle de l'Etat algérien des sociétés Anglo-américaines qui assuraient 10% de la production.

Le 24 février 1971, date effective de la nationalisation des hydrocarbures, le défunt Houari BOUMEDIENE annonce :

« Le moment est venu pour prendre les responsabilités, ainsi, avons-nous décidé, aujourd'hui de porter la révolution dans le secteur du pétrole et de concrétiser les options fondamentales de notre pays dans le domaine ».

A partir de cette date les décisions suivantes sont applicables :

- ◆ La participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51% de façon à en assurer le contrôle effectif.

¹ LE PRESIDENT Houari BOUMEDIENE le 24/02/1971

- ◆ La nationalisation des gisements de gaz naturel.
- ◆ La nationalisation du transport terrestre, c'est-à-dire l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national.

Les décisions du 24 février 1971, se sont traduites par la signature d'une ordonnance le 12 Avril 1971, promulguant la loi fondamentale sur les hydrocarbures, définissant ainsi le cadre dans lequel devait s'exercer l'activité des sociétés étrangères dans le domaine de la recherche et d'exploitation des hydrocarbures et qui abolit définitivement le régime des concessions en Algérie.

En réponse à cette décision de nationalisation, les sociétés françaises retirent l'ensemble de leurs encadrements techniques des centres de production. Sonatrach eut alors à affronter un problème du manque du personnel qualifié. Cette situation a obligé les dirigeants algériens de mettre en œuvre une politique de formation et un recours diversifié à l'assistance technique étrangère. Cette option a donné de bon résultats d'ailleurs, on ne signala ni rupture de production, ni incidents techniques graves.

A la fin du plan quadriennal, Sonatrach exerce un contrôle sur :

80% de la production pétrolière

100% du gaz naturel

100% du réseau de distribution (oléoduc, gazoduc), raffineries et usines de liquéfaction.

Section 2 : la politique pétrolière algérienne

Après avoir réussi la nationalisation des hydrocarbures, l'Algérie entame sa propre politique pétrolière qui consiste à la prise en charge totale du secteur des hydrocarbures par l'Etat à travers sa société nationale Sonatrach.

Ainsi, la souveraineté totale établie sur ses ressources en hydrocarbures, donne au pays les véritables commandes d'une stratégie pétrolière. L'option pour une stratégie pétrolière est un exercice difficile ; en effet, elle a une portée sur le long terme et à long terme.

◆ Sur le long terme, le pays a besoin de maximiser ses revenus pétroliers et les hydrocarbures doivent, selon le modèle industrie industrialisante², contribuer à l'intégration de l'économie, et pour cela faire l'objet de transformations de plus en plus poussées.

◆ A long terme, il s'agit d'assurer une bonne conservation des gisements pour en optimiser les capacités exploitables et de préserver les approvisionnements du pays en énergie primaire afin d'éviter toutes pineraie. Le but est aussi d'éviter les conséquences catastrophiques d'un déclassement éventuel du pétrole, soit pour des considérations liées à l'environnement, soit par suite d'intervention et /ou de mise en œuvre d'énergie alternatives.

2.1 La période des années 70

Cette période est marquée principalement par les rapports de force entre l'organisation des pays producteurs du pétrole (OPEP) et les compagnies pétrolières internationales. Ces compagnies (les Majors¹) faisaient le prix à l'échelle mondiale.

La politique pétrolière algérienne pendant cette période consistait en la valorisation des prix des hydrocarbures et l'adoption du plan Valhyd.

¹ *Majors : un cartel de huit grandes compagnies pétrolières internationales*

2.1.1 Revalorisation des prix du pétrole

Etant membre de l'OPEP depuis 1969, l'Algérie a toujours plaidé en faveur d'un juste prix du pétrole. Ce prix doit refléter la rareté du produit au regard des ses innombrables usages.

La stratégie pétrolière algérienne va alors être axée fondamentalement sur les facteurs qui en déterminent le prix : le pétrole doit pouvoir être valorisée au mieux des intérêts des pays producteurs ; pour y parvenir, ces pays doivent en avoir l'entière maîtrise.

L'Algérie avait adopté les accords de Tripoli et Téhéran qui rehaussent le prix de référence (3,55\$ baril en 1971)² et le taux d'imposition. Par la suite, elle adopte l'accord de Genève qui se traduit dès le 20 janvier 1972, par une augmentation du prix de référence à (3,839\$ baril) ¹

En 1973, Sonatrach met en place une formule de prix glissant qui intègre une prime payée par les clients qui ne participent pas à la recherche d'hydrocarbure en Algérie. Des transformations ont été traduites dans le régime d'exploitation qui se résume comme suit :

- ◆ Le rôle d'opérateur est dévolu à la Sonatrach seule, qui a le monopole des activités des activités de prospection, de recherche, et d'exploitation des hydrocarbures.
- ◆ Les découvertes du Gaz ne peuvent, dans un périmètre de recherche, bénéficier aux partenaires.
- ◆ Les sociétés étrangères ne peuvent exploiter les canalisations du transport d'hydrocarbures
- ◆ L'association avec la Sonatrach est limitée à la seule prospection de nouveau gisement.

¹ CHITOUR Chemsedine, *la politique et le nouvel ordre pétrolier international*, DAHLEB, 1995

2.1.2 Le Plan Valhyd

a) Présentation du plan Valhyd

L'étude de ce plan a été réalisée pour la Sonatrach par Bechtel Incorporated (USA) en 1977 puis mise à jour en 1979 sous le titre : *Plan du développement des hydrocarbures en Algérie, perspectives financières 1976- 2000*.

Le principe de base de ce plan est « l'extraction de toutes les réserves répertoriées de pétrole, de condensât, de gaz, ainsi que la plus grande partie des réserves reconnues de gaz. L'Etat algérien envisage une vente à l'exportation d'une part importante de la production des hydrocarbures comme un moyen de financement d'une base industrielle large et intégrée pour l'économie nationale »²

Ce plan tente de réaliser les objectifs assignés par la nation au secteur des hydrocarbures à savoir la satisfaction des besoins en énergie de l'économie nationale, l'intégration et le financement du développement.

Les objectifs et les prévisions du plan Valhyd sont définis en fonctions de ses paramètres techniques et financiers

b) Paramètres techniques et financiers du plan Valhyd

► Paramètres techniques

Ce plan est basé sur une étude des réserves nationales des hydrocarbures (Gaz, pétrole, GPL, et condensât). Il avait comme objectif : ²

- ◆ L'accroissement du taux de production de pétrole et de gaz (développement accéléré des gisements).

- ◆ La production maximale de GPL et de condensât.

- ◆ La récupération des gaz associés au pétrole pour le réinjecter dans le cadre de la récupération secondaire.

- ◆ La commercialisation du gaz naturel sous ses formes gazeuses et liquides.
- ◆ La substitution des besoins du marché du national en produits raffinés, pétrochimiques, en grains et matières plastiques.

► Paramètres financiers

L'investissement prévu pour la période 1976- 1985 (10 ans) est estimée à 28Milliards de \$ US, le plan Valhyd prévoyait un bénéfice d'exploitation de 13 milliards de \$ US et un total cumulé de 40 milliards de \$ US j'jusqu'a 2005.

c) Les limites du plan Valhyd

Ce plan est basé essentiellement sur la valorisation des hydrocarbures. Son principal danger est qu'il « n'obéit à aucune logique d'extraversion sans références aux possibilités financières et capacités de réalisations »²

Cette logique d'extraversion est manifestée lorsqu'on constate que :

- les niveaux d'exploitations sont fixés par la demande externe
- la rentabilité des investissements est fortement déterminée par les recettes externes (Quantités et prix).
- le financement externe important implique un endettement dont les effets sont amplifiés par les valorisations du Dollar, des taux d'intérêt et des prix internationaux de l'énergie.
- l'appel massif des technologies de pointe aggrave la dépendance technologique.

Le plan Valhyd n'a été exécuté que partiellement par rapport aux programmes prévus et que le principe de préservation des ressources fossiles n'est pas pris en considération, car au rythme des projets prévus, il y a possibilité s d'épuisement des réserves gazières et pétrolières à la fin de la période retenue dans ce plan.

En fin, ce plan apparaît difficilement conciliable avec la stratégie du développement industriel choisie par Sonatrach qui est « une stratégie d'intégration nationale² ». Parmi les objectifs assignés au secteur des hydrocarbures, celui de procurer à la nation les moyens financiers du développement semble avoir été ignoré par ce plan.

2.1.3 Les événements marquants la période

a) Le premier choc pétrolier

La guerre israélo –arabe d’octobre 1973 a fait réagir les pays arabes exportateurs du pétrole. Afin de contraindre les pays occidentaux à faire pression sur Israël, dix jours après le début de la guerre, les pays arabes producteurs du pétrole réunis à Koweït city, augmente le prix de 70% et réduisent le taux d’exportation de pétrole vers l’Europe et l’Amérique de 5%. Soutenues par les soviétiques, les pays arabes déclenchent ainsi une hausse sensible des prix du brut, à l’origine d’une crise globale de l’énergie. Ils fixent le prix du pétrole à 5,75\$ \ baril, alors que la veille il valait 3\$ \ baril.

A la fin du conflit, le 23 octobre, l’OPEP réduit sa production de 25%. Les conséquences sont immédiates. Le pétrole a atteint la barre des 11,7\$, c’est le premier choc pétrolier.

b) Le deuxième choc pétrolier

Les événements politiques en Iran provoquent la diminution puis la disparition des livraisons du pétrole d’Iran. Les compagnies internationales inquiètes, augmentent leurs stocks de précaution. La tension renaît sur les marchés pétroliers.

Certains Etats membres de l’OPEP – Algérie, Irak Libye- cherchent à profiter de la situation pour provoquer une nouvelle hausse du prix du pétrole. La nouvelle flambée du prix du pétrole voit le baril passer de 12,7\$ en Mars 1979 à 24,5 \$ en Décembre. A partir de cette date, chaque Etat de l’OPEP agit librement : l’Iran vend son pétrole à 30 \$ \ baril, l’Algérie 35\$ \ le baril. Depuis Mars 1979 c’est le marché libre qui fixe le prix. Le prix spot devient ainsi le prix officiel.

Ces deux chocs pétroliers sont une extraversion très forte pour le secteur algérien des hydrocarbures. Toutefois, ce dernier a contribué massivement à fournir des moyens de financement internes et externes au pays. Les recettes pétrolières ont permis à l’Algérie de financer sa politique d’industrie industrialisante.

2.2 La période des années 80

Durant les années 80, la politique algérienne des hydrocarbures ne fait que formaliser celle qui a été mise en œuvre pendant dix ans. Elle vise essentiellement la conservation des réserves stratégiques et une production compatible avec les besoins financiers nécessaires au développement économique et social du pays.

Cette période est marquée par la remise en cause du plan Valhyd, et la révision de la stratégie pétrolière adoptée pendant jusqu'à là. A la place, une autre politique a été élaborée et un plan énergétique national a été proposé. Il s'articule au tour des points suivants :²

- adopter des mesures strictes de conservation des gisements d'hydrocarbures.

- promouvoir et rationaliser l'utilisation interne de l'énergie

accroître le potentiel énergétique en hydrocarbures et en sources nouvelles et renouvelables d'énergie (énergie solaire et nucléaire).

- une valorisation extrême des exportations.

Il convient de signaler qu'au cours de cette période des événements important ont surgi sur les deux plans, national et international, qui sont inévitablement interactifs.

2.2.1 Les événements marquants la période

a) La restructuration de la Sonatrach

A l'instar de toutes les sociétés nationales et sur la base des orientations du plan quinquennal 1980- 1984 visant à améliorer l'efficacité de l'appareil économique. Sonatrach a entrepris sa restructuration en 1981 c'est ainsi qu'elle donné naissance à 17 entreprises :

1 Quatre entreprises industrielles : NAFTAL (raffinage, distribution), ENIP (industrie pétrochimique), ENPC (industrie de plastique et du caoutchouc), ASMIDAL (engrais).

- 2 Trois entreprises de réalisation : ENGTP (grands travaux pétroliers), ENGCB (génie civil et bâtiment), ENAC (canalisation).
- 3 Six entreprises de service : ENAGEO (géophysique), ENAFOR et ENTP (forage), ENSP (services aux puits), ENEP (engineering pétrolier), CERHYD (centre de recherche en hydrocarbures).
- 4 Quatre entreprises de gestion de zones industrielles implantés à Arzew, Skikda, Hassi R'mel et Hassi Messaoud (deux seulement sont opérationnelles en 1993 Arzew et Skikda).

b) Le contre choc pétrolier 1986

Après avoir subi deux chocs pétroliers de 73 et 79, le marché pétrolier mondial est bouleversé par un contre choc en 1986. En effet, le prix tombe autour du 10\$ \ baril.

Les efforts déployés par la communauté européenne, mais aussi par les Etats unis et le Japon portent leurs fruits. En effet, les grandes puissances économiques mondiales cherchent à maîtriser les prix du pétrole sur le marché mondial. Le marché qui était un marché de vendeurs est devenu un marché d'acheteurs en raison de l'exploitation des champs pétroliers dans les régions non OPEP comme la mer du Nord ou le Mexique, des économies d'énergie dans les pays consommateurs, de la construction des centrales nucléaires.

En janvier 1986, le prix du pétrole baisse, c'est le déclin de la force de l'OPEP, le système du prix officiel disparaît : les pays producteurs perdent définitivement le contrôle sur l'industrie et ne retrouveront jamais leur pouvoir de négociation des années 1970.

Le contre choc pétrolier a mis en concurrence beaucoup de pays producteurs à travers le monde, et à baisser la consommation mondiale de pétrole. Les conséquences sur les pays producteurs sont désastreuses. C'est la remise en cause de leur politique économique en raison de manque de financement dû à la chute des prix du pétrole.

Sous la forte pression des événements, l'Algérie décide à faire évoluer sa législation en matières des hydrocarbures .La promulgation de la loi N° 86-14 a substitué à l'ordonnance du 12 Avril 1971 en vigueur jusqu'ici. C'est l'ouverture du marché algérien des hydrocarbures aux investisseurs étrangers.

2.3 La période des années 1990

Rappelons que la politique énergétique algérienne s'est toujours assignée les objectifs généraux suivants :

- Couverture à long terme des besoins énergétique nationaux.
- Contributions aux besoins de financement du pays à partir des recettes d'exportation.

Afin de mener à terme ces objectifs, la politique algérienne des hydrocarbures, dans les années 1990, poursuit deux principaux axes :

- La valorisation optimale des ressources gazières
- La relance et l'intensification de l'exploration afin de prolonger la durée de vie des réserves pétrolières.

Les années 1990, ont vu l'élaboration d'un plan énergétique qui s'est traduit par la mise en place d'un plan de développement à long terme de la Sonatrach. Cette dernière étant considérée comme l'instrument privilégié de l'Etat dans la mise en place de la politique énergétique en Algérie.

Ce plan repose sur une stratégie visant :²

En amont, l'augmentation des réserves d'hydrocarbures par :

- L'intensification des exportations
- L'amélioration des taux de récupération des réserves.
- Le maintien et l'extension des capacités de production, de transport par canalisation et traitement des gaz.

En aval, la maximisation de récupération de la rente par :

- la réintégration du raffinage au sein du groupe (20 millions de tonnes\ an de capacité de raffinage)
- le développement de la pétrochimie.

Un événement majeur a marqué cette période, celui de la révision de la législation pétrolière par l'amendement de la loi N° 86-14 par la loi N° 91-21 du 04 Décembre 1991 sur les hydrocarbures aménageant et améliorant les conditions d'investigation des sociétés étrangères.

2.4 Début des années 2000

La politique algérienne des hydrocarbures prend une nouvelle tournure. Cette nouvelle politique consiste en l'ouverture du secteur des hydrocarbures à la concurrence publique et privée. Le but est de renforcer les partenariats étrangers et d'augmenter le nombre d'opérateurs dans le secteur afin d'accroître encore le rythme des découvertes. Cette nouvelle politique a été définie dans le cadre de la loi 05-07(Avril 2005) relative aux hydrocarbures.

Un an après son adoption, la nouvelle loi a été révisé. Les données ont évolué, l'Algérie s'est adaptée de manière constante aux réalités internationales. En révisant le nouveau dispositif, l'Algérie cherche à renforcer sa crédibilité aux yeux de ses partenaires.

La politique pétrolière algérienne telle que présentée ci-dessus a été menée grâce à sa société nationale la Sonatrach en sa qualité d'acteur majeur du secteur algérien des hydrocarbures.

Section 3 : Stratégie de la compagnie pétrolière

3.1 Présentation du groupe SONATRACH.

Créé par décret en 1963, Sonatrach est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

Le groupe est composé de sociétés algériennes et internationales, dont la plus importante est Sonatrach. Autour de cette dernière gravitent des sociétés d'importance variable qui se chargent du traitement des hydrocarbures et de tous les biens et services à délivrer à la maison mère.

Sonatrach est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de gaz naturel. Sa production globale (tous produits confondus) est de 230 millions de tep en 2006. Ses activités constituent environ 30% du PNB de l'Algérie. Elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du Groupe.

Sonatrach, entreprise citoyenne, œuvre à resserrer les liens sociaux, aider les populations dans le besoin, promouvoir la recherche et les activités scientifiques, aider la création artistique, promouvoir la pratique sportive, contribuer à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique.

a) Missions de la Sonatrach

Conscient du rôle que devraient jouer les hydrocarbures dans l'économie nationale, les dirigeants algériens se dotèrent d'un instrument permettant la mise en œuvre de la politique pétrolière du pays.

Dès sa création, la mission qui a été assignée à la Sonatrach était, la contribution au développement économique du pays, et une autosatisfaction en matière d'hydrocarbures de l'Algérie.

Les mutations de l'environnement national et international ont vu les missions de la Sonatrach, depuis 1998 ², s'orientées vers :

- La prospection, la recherche et l'exploitation.
- Le développement l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement.
- La transformation et le raffinage.
- La commercialisation

- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.

- Le développement de toutes formes d'activités conjointes à l'échelle nationale et internationale.
- La prise et la détention de tout portefeuille d'action, ainsi que les prises de Participation et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger.
- L'approvisionnement constant du pays en hydrocarbures.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures.

Pour pouvoir mener à bien sa mission, la Sonatrach a choisi de se lancer dans des activités qui lui permettent de réaliser ses objectifs.

b) Les activités de la Sonatrach

La Sonatrach compte principalement quatre activités de base, qu'on peut énumérer comme suit :

► L'Amont

L'activité Amont est en charge de la recherche, l'exploitation et la production des hydrocarbures. Ses principales missions sont axées sur le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves.

La stratégie opérationnelle est définie en collaboration avec les filiales qui participent au développement, à l'exploitation des hydrocarbures.

L'activité AMONT fonctionne en utilisant la procédure d'appel d'offres. Cette dernière garantit un maximum de transparence et réduit les délais de négociation.

L'activité en question intervient dans plusieurs régions du monde : Yémen, Niger, Soudan, Irak, Pérou, Brésil, Bolivie.

20 est le nombre total de découvertes enregistrées par Sonatrach en 2007, 8 en effort propre et 12 en partenariat.

Avec un volume de 229,8 millions de TEP en 2006 la progression de la production se confirme et se poursuit.

► **Aval**

L'activité aval est chargée du développement et de l'exploitation des activités de liquéfaction de gaz naturel et de transformation des hydrocarbures.

Les missions essentielles de l'activité aval consistent en :

- l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de gestion, l'exploitation, le développement de l'aval pétrolier et gazier.
- la gestion et l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation des GPL.

Sonatrach dispose de quatre complexes de GNL, deux complexes de GPL, deux complexes pétrochimiques, cinq raffineries appartenant à la filiale NAFTEC (société nationale de raffinage) et une unité d'extraction d'hélium.

Un projet en cours de réalisation prévoit une augmentation de la production d'hélium de 600 millions SCF/an. Le groupe, à travers sa filiale HELIOS, est aujourd'hui le premier fournisseur d'hélium de l'Union Européenne.

► **Transport par Canalisation**

L'activité Transport par Canalisation est chargée de l'acheminement des Hydrocarbures vers les ports pétroliers, les zones de stockage du groupe et les ports d'exportation.

Le réseau de canalisation de Sonatrach en 2006 était constitué de 16197 km dont deux gazoducs transcontinentaux. *Pedro Duran Farel* va vers l'Espagne via le Maroc et *Enrico Mattei* - vers l'Italie via la Sicile.

Le transport des produits par le Transport concerne essentiellement le Gaz naturel (46%) et le Pétrole brut (41%).

A l'international Sonatrach a initié la construction de 3 grands gazoducs : Medgaz (Algérie -Espagne), Galsi (Algérie - Italie), Transsaharan Gas Pipeline (Nigeria – Niger – Algérie -Europe). Medgaz est une filiale conjointe de Sonatrach et de plusieurs compagnies européennes dont Cepsa, Gdf, BP, Endesa, ENI et Total. Le projet prévoit la construction d'un gazoduc de 747 km de long reliant l'Algérie à l'Espagne. Sonatrach y participe à hauteur de 26,3%, Cepsa- 20%, GDF-12%.

L'Algérie est un important fournisseur de gaz de l'Espagne, et le premier pour le leader national, Gas Natural. L'Algérie exporte environ 9 milliards de dollars de gaz chaque année vers l'Espagne. Galsi – filiale conjointe entre Sonatrach, Enelpower, Edison, EOS et Wintershall – s'occupera du projet d'un gazoduc de 1550 km de long reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne.

Le projet TSGP a pour objectif de permettre le développement économique panafricain et l'exportation d'environ 30M de m³/an. L'actionnariat du projet est divisé de manière symétrique entre Sonatrach et NNPC (Nigérian National Petroleum Corporation).

Au niveau national, deux filiales se partagent les activités liées au TRC. ENAC (Entreprise Nationale de Canalisations) – filiale à 100% de Sonatrach à travers son holding SPP et SARPI (Société Algérienne de Réalisation de Projets Industriels), filiale à 50% de Sonatrach à travers son holding SIP.

La mise à niveau dans la construction des TRC par rapport aux exigences réglementaires, en matière de sécurité, santé et environnement est devenue un impératif pour l'activité de transport.

Sonatrach dispose aujourd'hui, grâce à la contribution de la filiale ENAC, des moyens technologiques indispensables pour les opérations d'entretien et de maintenance des infrastructures de transport des hydrocarbures. Le groupe prévoit de porter les exportations de gaz à 85 milliards de m³ en solo.

Suite à l'adoption de la loi des hydrocarbures, Sonatrach a entamé un projet de réorganisation de l'activité TRC sous forme de Système de Transport par Canalisation. Cela conduira à la création de filiales nationales ou internationales pour la gestion des STC.

► Commercialisation

La croissance du groupe s'est inscrite dans l'ensemble des volets opérationnels mais plus particulièrement à l'exportation par un chiffre d'affaires record, de l'ordre de 53,6 milliards USD, soit +17 % par rapport à 2005.

Sonatrach a commercialisé 171 millions de TEP d'hydrocarbures liquides et gazeux dont 35 millions de TEP destinés au marché national.

L'évolution des principaux agrégats se présente comme suit :

	Réalisation 2005	Réalisation 2006	Evolution 2005/2006
Volumes commercialisés 10⁶ TEP	175.72	171.48	-2%
-Exportations	141.31	136.29	-4%
-Marché national	34.41	35.18	2%
Chiffre d'affaires global 10⁹ DA	3 469.26	4 018.35	16%
-Exportations	3 353.40	3 891.33	16%
-Marche national	115.86	127.02	10%
Chiffre d'affaires Exportations 10⁹ \$US	45.72	53.56	17%

Source Rapport annuel 2006

La vente d'hydrocarbures s'effectue pour la plupart sur le marché international qui est diversifié – Europe, USA, Brésil, Afrique.

Une joint-venture entre Sonatrach et Cepsa a été créée pour gérer le trading des produits pétroliers et les opérations d'affrètement pour le transport maritime.

La filiale SPC Londres s'occupe également du trading pétrolier.

La croissance du marché actuel des hydrocarbures met en évidence la stratégie de Sonatrach de se doter de sa propre flotte afin de valoriser au mieux ses ventes.

Pour pouvoir mettre en œuvre tous ces éléments, la Sonatrach va concevoir une stratégie globale afin d'atteindre ces objectifs stratégiques.

3.2 La stratégie de la Sonatrach

Sonatrach fonde sa stratégie sur quatre axes suivants :

- La compétition autour des prix pétroliers s'est déplacée vers une compétition autour des performances des acteurs pétroliers.
- Les phénomènes pétroliers sont de plus en plus le fait des entreprises, non plus des Etats, et obéissent ainsi à une logique concurrentielle.
- le concept de solidarité entre pays producteurs tend à être reformulé, pour prendre une forme qualitativement nouvelle afin de s'affirmer comme une solidarité entre compagnies pétrolières issues de ces pays.
- La coopération entre compagnies pétrolières des pays producteurs et compagnies pétrolières internationales sera un élément stabilisant qui marquera l'industrie pétrolière les années à venir.

La stratégie de la Sonatrach combine l'action menée au niveau national, qui doit se poursuivre et être qualitativement renforcé, et des actions au niveau international, par le jeu du partenariat et des alliances. Pour cela, la stratégie est orientée vers deux directions :

- L'amélioration de la performance et de la position concurrentielle.
- L'éventail des partenaires qui intègre compagnies internationales et groupes de pays producteurs.

La reconfiguration à terme du portefeuille d'activité de Sonatrach et son équilibre dynamique sont à la base de sa démarche stratégique. Cette démarche a pour objectif de consolider le noyau de base des activités de la compagnie et faire des progrès aux plans :

- De la technologie,
- De la quête de l'excellence,
- De la génération de profit
- De l'accumulation de l'expérience dans les affaires.

Par ailleurs, en terme de culture d'entreprise, la Sonatrach se caractérise par certaines valeurs qui lui y sont propre. Ces valeurs fondamentales sur lesquelles s'appuie la culture de la compagnie et qui semble nécessaires pour mener à bien le processus de modernisation de celle-ci sont essentiellement :

- L'engagement dans l'intérêt du pays
- L'esprit d'entreprise
- L'éthique
- La confiance et l'esprit d'équipe
- L'exemplarité
- La quête de l'excellence.

Ces différents axes permettent à la Sonatrach de fixer des objectifs stratégiques qu'elle doit atteindre. Ces objectifs concernent la stratégie globale de la société telle qu'elle est présentée ci-dessus. D'autres objectifs liés à sa stratégie partenariale vont être exposé dans le prochain chapitre.

3.2.1 Les objectifs stratégiques de la Sonatrach

Les principaux objectifs stratégiques de la Sonatrach se résument en :

- La maîtrise continue de ces métiers de base.
- Le renforcement de ces capacités technologique et managerielles.
- Le développement international et le partenariat
- La diversification de son portefeuille d'activité

Cependant, il faut noter que Sonatrach est une entreprise internationale par son domaines d'activité (industrie pétrolières et gazière) ce qui nous amène à spécifier ces objectifs à l'internationale.

a) Objectif à l'international.

L'un des objectifs de la compagnie à long terme est le développement de ses activités à l'international. Ces activités doivent être exercées dans le strict respect de l'affectation prioritaire des ressources rares (ressources humaines et ressources financières) au développement national.

La stratégie internationale de la Sonatrach s'appuie sur quatre types d'activités qui sont :

- Commerce\ trading
- Services
- Investissement aval
- Investissement amont

Ces activités auront pour objectif :

- Prolonger les opérations menées en Algérie dans le cadre de synergies d'intégration
- Réaliser des économies d'échelles
- Dégager des ressources financières pour couvrir le développement international du groupe.

Cette approche permettra de générer des ressources financières nécessaires au développement des activités de la Sonatrach. Ce qui constitue un axe de stratégie de développement important, l'intégration verticale.

Ramifier ses activités et affirmer sa présence dans la valorisation direct des hydrocarbures, ou dans les activités d'appui à ses métiers de base est l'un des objectifs majeurs de la société. Ces activités concernent la pétrochimie et les services pétroliers.

La promotion de toutes formes d'association, de partenariat et d'alliances, a favorisé le processus d'intégration et l'acquisition de savoir faire nécessaire.

Le développement de nouvelle activité industrielle ou de service par effet de rayonnement constitue un autre volet de la stratégie du développement de la Sonatrach.

Ces différentes actions sont menées dans un circuit tracé par Sonatrach, et qui constitue les principes d'organisation de celle-ci.

3.3 Organisation de la Sonatrach

La Sonatrach fonde son organisation à base des principes suivants :

- Organisation par métiers
- Décentralisation
- Transparence
- Efficacité
- Réactivité

Les principes d'organisation et la logique de fonctionnement son à la base du schéma d'organisation de l'entreprise. Ce dernier s'articule autour :

- De la direction générale du groupe
- Des activités opérationnelles
- Des directions fonctionnelles

a) la direction générale

La direction générale du groupe est en charge de la stratégie du développement du groupe et de la gestion du domaine minier. Elle est géré par :

- Le président directeur général assisté du comité exécutif
- Le secrétaire général assiste le PDG dans le suivi et la cohésion du management du groupe
- Un comité d'examen et d'orientation, auprès du PDG apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe.

Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) relève également de la Direction Générale.

b) Les activités opérationnelles

Il s'agit de l'activité Amont (AMT), de l'activité aval (AVL), de l'activité transport par canalisation (TRC) et de l'activité commercialisation (COM).

Les activités internationales sont pour leur part, organisées sous la forme d'un holding international, Sonatrach International Holding Corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en international.

c) Les Directions Fonctionnelles

Elles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaire aux activités opérationnelles du groupe.

Elles sont organisées en quatre (04) Directions Coordination Groupe :

- 1 Ressources Humaines et Communication, placée sous l'autorité du Directeur Général Adjoint (RHC) ;
- 2 Finances, placée sous l'autorité du Directeur Exécutif (FIN) ;
- 3 Activités Centrales placée sous l'autorité du Directeur Exécutif (ACT). Et trois Directions Générales : Audit Groupe, placée sous l'autorité du Directeur Central (ADG) ; Juridique, placée sous l'autorité du Directeur Central (JUR) et Santé, Sécurité et Environnement placée sous l'autorité du Directeur Central (HSE) ;
- 4 Stratégie, Planification et Economie, placée sous l'autorité du Directeur Exécutif (SPE).

4 Les ressources humaines

Le pivot central de la politique Ressources Humaines de la Sonatrach est centré autour du renforcement des métiers de base, le second étant le développement des compétences managériales. La disponibilité des Ressources humaines de la compagnie constitue l'une de ses principales ressources stratégiques.

Sonatrach poursuit sa politique de renforcement des ressources humaines, engagé depuis plusieurs années. La hausse du niveau du recrutement et la stabilisation de l'effectif permanent restent les axes majeurs du développement de la compagnie

2344 recrutements d'agents permanents ont été réalisés en 2006 dont 84% d'universitaires. Le montant global de la masse salariale est de 62M de DA soit une augmentation de 12,3% par rapport à 2005.

La politique de formation de la Sonatrach est axée sur l'adaptation aux évolutions du marché. La spécialisation des métiers de base a nécessité 41% du temps de formation. Ainsi la maintenance et la sécurité industrielle restent privilégiées de la formation.

En 2006 le Centre de Perfectionnement de l'Entreprise a enregistré une croissance de 7% de son activité particulièrement au profit de l'activité Amont. Le CPE contribue aux Processus de changement à travers l'animation des rencontres.

L'IAP-CU (Institut Algérien du Pétrole – Corporate University) répond aux besoins du secteur en matière de spécialisation et de perfectionnement. La recherche appliquée à l'IAPCU s'effectue essentiellement sous la forme de travaux de thèses. Un de ses objectifs vise le développement des capacités d'études, d'expertise et de synthèse.

Une nouvelle politique salariale liée aux performances est mise en application.

L'objectif de cette dernière étant de développer les compétences et le rendement de l'entreprise à travers un système de motivation et d'incitation des collaborateurs.

La politique des œuvres sociales met en avant l'objectif de veiller au bien-être de l'ensemble des collaborateurs et de leurs familles sur l'ensemble du territoire national. Cette Politique s'exprime à travers de nombreuses activités médico-sociales et socioculturelles.

Sonatrach vise ainsi à être toujours plus proche des travailleurs et des citoyens. La qualité de toutes les prestations fournies à ces derniers continue à être l'une des préoccupations majeures du groupe.

3.5 Forces et faiblesses de la Sonatrach

a) Les forces

Les forces de la Sonatrach correspondent à ses capacités administratives, organisationnelles, humaines, matérielles, techniques et financières. Elles reposent essentiellement sur les points suivants :

- Réserves disponibles en hydrocarbures importantes.
- Ressources Humaines disponibles (à mieux valoriser dans le futur).
- Ressources financières importantes permettant des projet d'investissement.
- Bassins sédimentaires à haut potentiel sous-explorés.
- Compétence et sérieux de plus de 30 années dans les activités intégrées de pétrole et de gaz, de l'amont au transport maritime.
- Riche expérience dans la chaîne gazière : Production, Transport et liquéfaction du gaz.
- Produits de grande qualité et à proximité de marchés importants.
- Succès de plus en plus grand de la politique de partenariat.

b) Les faiblesses

La Sonatrach possède certaines faiblesses « liées à son statut hybride, de société commerciale par essence et exerçant des missions de puissance publique par délégation »¹.

Cette situation ambiguë altère et réduit les compétences, l'expérience et la maîtrise de métiers.

La Sonatrach demeure très sensible aux aléas du facteur exogène « prix du pétrole » et ses retombées sur l'industrie pétrolière entière, qu'elle subit sans capacité d'en modifier le cours.

La dépendance des résultats de Sonatrach des efforts d'investissement, consentis par les partenaires étrangers, aussi bien en exploitation qu'en développement. A titre d'exemple, le recul des investissements en association cohérent avec la baisse généralisée des activités internationales en exploration (en réaction à la chute des prix du pétrole) a pour effet de réduire le nombre de nouvelles découvertes et a ralenti le renouvellement des réserves.

¹BOUDJENAH Yasmine « Algérie: décomposition d'une industrie, l'harmattan,2002.

Conclusion

Après avoir mis en œuvre une politique pétrolière qui a permis de développer le secteur des hydrocarbures, l'Algérie est en face d'un nouveau défi qui est celui de la modernisation de sa société pétrolière, la Sonatrach.

Les mutations de l'environnement international des hydrocarbures imposent une mutation interne de la Sonatrach, en terme de management, de mode de fonctionnement et d'organisation et par des stratégies explicites de développement, adaptés aux évolutions mondiales énergétiques.

Ces stratégies et la modernisation de la Sonatrach doivent être basées sur l'évolution de la technologie, comme source d'avantage concurrentielle, l'observation des stratégies d'acteurs, et l'évolution des relations entre l'Etat et son entreprise publique.

Les nouveaux rapports de force qui se dessinent, et qui seront déterminés par l'accès à la technologie, les convergences, et les nouvelles formes de coopération entre groupes des pays producteurs et compagnies internationales, posent à l'Algérie le choix d'une insertion active à l'économie mondiale des hydrocarbures par sa compagnie pétrolière. Celle-ci passe par le renforcement du potentiel technologique et des capacités managériales.

Le choix du partenariat reste la meilleure forme pour réussir une meilleure intégration à l'économie mondiale des hydrocarbures qui doit s'accompagner inévitablement par le développement et l'évolution de la Sonatrach

CHAPITRE III

Introduction

L'industrie des hydrocarbures étant caractérisée par des montants d'investissement très importants, amortissables sur de longues périodes, une haute technologie et des risques variés et élevés. Les compagnies pétrolières considèrent que le recours à des alliances et partenariats constitue un moyen effectif pour compenser leurs faiblesses d'une part et valoriser leurs points forts d'autres part.

Le partenariat étant défini comme une stratégie de coopération, dans le cadre d'une telle opération la compagnie étrangère apportera la technologie, le savoir faire, le financement total ou partiel des projets définis et réalisés en commun, et le partage des risques. Par contre, la compagnie du pays hôte apportera l'assistance administrative, la fourniture de main d'œuvre, de matière première et un marché avec un réseau de distribution déjà opérationnel. Cette synergie permettra des réductions de coûts qui feront que le produit réalisé ensemble sera compétitif et sera facilement écoulé.

Mais pour qu'une telle opération réussisse, des conditions telles qu'une bonne compréhension mutuelle des capacités de l'un et de l'autre des partenaires, des objectifs communs et l'existence d'une confiance réciproque soit satisfaites. Un cadre contractuel précisant les objectifs, les moyens, le planning, le mode de gestion, le contrôle, la communication et la mesure des performances doit être établi.

C'est dans cette logique que l'Algérie a opté pour l'option du partenariat dans le domaine des hydrocarbures.

Compte tenu de sa situation économique après l'indépendance, le recours à la coopération a été en même temps un choix et une obligation. Le manque de moyens technologiques et d'encadrement technique ont poussé la Sonatrach à coopérer avec les sociétés étrangères sous diverses formes d'association, où les formules choisies étaient la société d'économie mixte « SEM », ou par des prises de participation de Sonatrach dans le capital de la société créée conjointement.

Le contre choc pétrolier de 1986 a obligé l'Algérie de revoir sa politique pétrolière notamment la législation qui la régit. Une loi a été voté en 1986 (loi 86-14) c'est l'ouverture du marché algérien des hydrocarbures aux partenaires étrangers.

Pour mieux comprendre la pratique du partenariat pétrolier en Algérie, il est utile d'expliquer son évolution ainsi que le cadre réglementaire et législatif qui le régit.

Section 1 : L'évolution de la pratique du partenariat pétrolier en Algérie

1.1. Période d'avant les nationalisations

L'Algérie a pratiqué le partenariat pétrolier juste après la création de sa société pétrolière en 1963, la Sonatrach. Celle-ci était en association avec la société française SOPEFAL (Société de Pétrole France Algérienne) dans le cadre de l'association et de coopération en pétrole (ASCOOP).

Cette association était le résultat des accords de juillet 1965. Elle est constituée de Sonatrach 50%, CFPA (Compagnie Française des Pétroles Algérie) 33,75, et SOFEPAL 16,22%.¹

Par ailleurs, pour mener à bien sa mission, elle procède à nouer des relations de partenariat avec divers partenaires étrangers dans divers domaines d'activités ainsi que avec divers formes d'associations, ou les formules choisies étaient la société d'Economie Mixte « SEM », ou par des prises de participation de Sonatrach dans le capital de la société créée conjointement ou dans le cadre d'une filiale soit au sein de l' ASCOOP ou en dehors de celle-ci.

1.2. Période des nationalisations

Durant cette période, un vaste programme de nationalisation était lancé afin d'élargir et de récupérer tout le domaine des hydrocarbures et l'affecter à la Sonatrach, soit partiellement ou totalement, depuis l'exploration, l'exploitation jusqu'à la commercialisation et le transport des hydrocarbures.

Sonatrach a dès lors procédé soit par une acquisition ou transfert d'intérêt des sociétés étrangères, soit par nationalisation partielle ou elle détenait 51% du capital des entreprises étrangères. C'est ainsi que se vaste programme a engendré initialement, un départ massif des sociétés étrangères.

¹ *Les hydrocarbures en Algérie, document édité par le ministère de l'information, ALGER 1968*

1.3 Au lendemain des nationalisations

Au lendemain des nationalisations le partenariat pétrolier en Algérie a évolué à travers trois périodes. La période de 71 à 1985, de 1986 à 2005 et post 2005.

1.3.1 Période 1971 à 1985

Il faut noter que durant cette période le partenariat concernant la recherche et l'exploitation des hydrocarbures a quelque peu ralenti. Les nouvelles règles définies dans le cadre de la loi des nationalisations des hydrocarbures ont rendu la tâche des compagnies étrangères difficiles. Elles étaient en période d'observation. Mais après cette période une série d'accords a été négocié et signée à partir de 1973\ 1974 et vers 1978 \ 1979.

Ces accords étaient conséquents au premier et au second choc pétrolier qui avait provoqués une pénurie du produit sur le marché. L'Algérie exigeait des acheteurs d'investir dans la recherche en vue d'augmenter le nombre de découverte pétrolière.

Cette disposition a vite été détournée de son objectif et de sa finalité par les compagnies internationales. Ces dernières, après avoir signé des contrats de recherche, ne faisaient de la recherche que d'une manière formelle (elles confiées à un opérateurs tiers la réalisation du contrats de recherche). Ceci a fait que les résultats de cette série de contrats ont été négatifs.

Voilà donc une forme de partenariat faussée par des circonstances internationales particulières ou les objectifs des partenaires n'était pas convergeant.

1.3.2 Période de 1986 à 2005

Cette période débute avec le contre choc pétrolier de 1986 où les prix du brut ont baissé d'une manière brutale pour atteindre 10\$. Cette situation a conduit à une récession des activités de recherches pétrolières. La réaction à cette situation de tous producteurs est de vendre plus pour combler le manque à gagner engendré par la chute des prix ; mais pour vendre plus il faut non seulement produire plus mais découvrir plus.

Cette logique a conduit l'Algérie à adapter les textes à cette nouvelle situation (loi 86\ 14 du 28 Août 1986 et 91\ 21 du 04 Décembre 1991).

Un examen rétrospectif rapide permet d'apprécier les résultats de cette adaptation de la manière suivante :

- ◆ Une soixantaine de contrats d'E&P a été signé entre 1989 et 2005
- ◆ Une diversification de partenariat et l'introduction de nouvelles technologies de Recherche
- ◆ Une meilleure implication de la société nationale et de ses moyens humains et Matériels dans ce nouveau type de partenariat
- ◆ Des résultats pétroliers significatifs avec la découverte d'importantes quantités de Pétrole et de gaz qui ont été mises en évidence à partir de 1993 et développées progressivement. Assurant ainsi le renouvellement des quantités produites depuis 1971.
- ◆ La baisse des prix connue en 1998 à 2000 n'a pas eu l'effet habituel de ralentir les travaux d'exploration dans notre pays ou d'appeler à une modification du type de partenariat qui est resté celui de partage de production.

Si ces résultats peuvent signifier quelque chose ce serait certainement le reflet d'une adéquation entre les intérêts des différents partenaires d'une part et la motivation des opérateurs pour des raisons bien économiques que stratégiques.

En fin, il faut rappeler que cette période a permis à la Sonatrach de s'engager progressivement dans des projets à l'échelle internationale. D'abord dans les activités aval (commercialisation- pétrochimie), puis amont (exploration-production), afin de se prévaloir de cette envergure internationale au même titre que tous ses autres partenaires en Algérie.

1.3.3 Période post 2005

Cette période est marquée par la flambé des prix du pétrole pour des raisons diverses (instabilité politique dans certains région productrices, facteurs climatiques augmentant la consommation dans des régions consommatrice, croissance économique dans de nouvelles régions, contraintes environnementales, etc).

Cela va appeler à réajuster certains paramètres en vue du maintien des équilibres des intérêts et des échanges sur le marché mondial des hydrocarbures.

Pour faire face, l'Algérie à adopter une nouvelle lois sur les hydrocarbures (loi 05-07 amendé par l'ordonnance 06 Juillet 2006) afin de maintenir sa dynamique partenariale, entamé depuis 1986, et de s'adapter au nouvel environnement mondiale des hydrocarbures.

Ce nouveau dispositif, sans doute, va permettre à l'Algérie de revaloriser son secteur hydrocarbures en attirants de nouveaux partenaires potentiels.

La nouvelle loi sur les hydrocarbures va être analysée en détails dans la troisième section de ce chapitre.

1.4 Principaux facteurs de la genèse du partenariat pétrolier en Algérie.

L'importance et le rôle qu'occupe le secteur des hydrocarbures dans l'économie nationale (97% des recettes en devis, plus de 60%¹ de la fiscalité pétrolière), crise économique aiguë, épuisement à terme des réserves nationales des hydrocarbures, et l'instabilité des prix sur le marché mondiale du pétrole ; ont conduit l'Algérie à adopter une nouvelle politique d'ouverture sur le partenariat étranger.

Cette ouverture s'explique par deux catégories de facteurs :

- ◆ Facteurs endogènes
- ◆ Facteurs exogènes

1.4.1 Facteurs endogènes

1. Ambitions de la Sonatrach

À travers la politique partenariale, Sonatrach ambitionne de figurer parmi les acteurs marquants de l'industrie pétrolière internationale. En profitant du transfert technologique et du savoir faire, elle veut concilier sa mission nationale avec l'impératif de renforcer durablement sa position concurrentielle au niveau internationale.

2. Atouts du secteur des hydrocarbures algérien

- ◆ L'importance des réserves prouvées au potentielles en hydrocarbures du sous-sol algérien et l'étendu du domaine minier restant à explorer.
- ◆ Le grand nombre de gisements à mettre en production ou à développer des infrastructures industrielles, commerciales et de communication en place.
- ◆ Un marché national encore déficitaire en biens et services des produits énergétiques.

- ◆ Un marché de l'emploi en pleine expansion, des capacités et des compétences très éprouvées, d'un savoir faire de 30 ans d'expérience, acquis dans l'exploitation et le développement des gisements (ressources humaines hautement qualifiées).
- ◆ Une grande expérience dans l'industrie du gaz, de la production au transport à la liquéfaction.
- ◆ Une situation géoéconomique privilégiée à proximité de l'important marché de l'union européenne et ouverte sur le reste du monde.
- ◆ Un bilan de partenariat des plus probants.

3. Un cadre réglementaire stimulant

Le dispositif législatif et réglementaire mis en place par l'Etat algérien à travers différente lois relative aux hydrocarbures a pour objectif de stimuler les investisseurs étrangers et de leurs donné des garanties pour leurs investissement.

L'instaurations des lois 86\14 du 19 Août 1986 (relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation des hydrocarbures) et 91\ 01 du 04 Décembre 1991 ont été conçu comme un cadre incitatif, en permettant aux sociétés étrangères :

- ◆La récupération des fonds qu'elles investissent et en leur offrant une rémunération équitable des efforts consentis ; notamment dans les contacts « PSC » (Production Shearing Contrat).
- ◆Des assouplissements en matière de fiscalité (exemption totale dans le cas des PCS ou du contrat des services).
- ◆L'élargissement de leurs champs d'intervention (les partenaires), c'est-à-dire l'ouverture de certaines activités pétrolières au partenariat.
- ◆Des garanties en matière d'investissements.

L'objectif était d'atteindre une rentabilité des investissements par des conditions économiques et fiscales compétitives. S'articulant autour de trois axes :

- ◆L'impulsion de l'effort de recherche
- ◆Le développement des gisements découverts mais non exploités
- ◆L'amélioration du taux de récupération des réserves en place de gisement en cours d'exploitation.

Aujourd'hui la loi 05-07 relatives aux hydrocarbures, à pour bute de renforcer les partenariats et d'augmenter le nombre d'opérateurs dans le secteur afin d'accroître encore le rythme des découvertes, la nouvelle loi sur les hydrocarbures vise à redynamiser le secteur, en suivant les principes fondamentaux suivants : ouverture de l'ensemble des activités à tout investisseur privé ou public ; abandon par la puissance publique de ses prérogatives en matière commerciale, nouveau cadre institutionnel et légal.

1.4.2 Facteurs exogènes

1.4.2.1 le marché mondial énergétique

1. Sa nature et ses caractéristiques

Comme déjà cité au début de ce chapitre, l'industrie pétrolière est une industrie de long terme, capitalistique, internationale, intégré verticalement ou le risque est toujours présent, est ainsi celle qui prête le plus sans aucun doute au partenariat.

Les ressources mises en valeur à l'échelle mondiale sont très importante, les investissements de développement sont extrêmement lourds ceux qui place l'industrie pétrolière sur des perspectives très large.

Ainsi l'industrie pétrolière internationale peut être présentée comme un secteur d'envergure mondiale, où tous les acteurs recherchent des avantages concurrentiels, soit en présentant une offre différenciée, soit par la baisse des coûts. Il s'agit de bâtir l'avantage concurrentiel sur des coûts de découvertes et de production les plus bas possibles.

2. Ses enjeux

Le secteur des hydrocarbures est un secteur à grands enjeux aussi bien pour les producteurs que pour les consommateurs :

Pour les pays producteurs, il s'agit :

- ◆ D'accroître les réserves et leurs assurer une longue durée d'exploitation
- ◆ De valoriser au mieux leurs ressources, et de les mobiliser au service du développement et de la modernisation de leur économie.

Quant aux pays consommateurs, il s'agit :

- ◆ D'accéder à ces ressources et de tirer de plus grands profits de leur exploitation
- ◆ De satisfaire leur demande croissante en produit énergétiques.
- ◆ De s'assurer une réussite d'approvisionnement énergétique des plus faibles.

1.4.2.2 Motivations des partenaires

Les motivations des partenaires étrangers s'expliquent par leur attachement :

- ◆ A pallié les risques de diminution de volume des réserves détenues, en raison du déclin, déjà amorcé, de la production dans certaines zones pétrolières.
- ◆ A pallier la réduction du nombre de projets de développement dans les zones en déclin et à redéployer en conséquences les moyens disponibles : matériels (appareils et installation) humains (équipements d'ingénieurs et experts) et financiers.
- ◆ A l'adaptation de leur politique de développement et structuration de leur portefeuille d'activité par rapport à la tendance gazière.
- ◆ A fuir la concurrence forte des groupes très puissants dans les zones contrôlées par ces derniers.

1.4.3 La démarche partenariale de la Sonatrach

1. Principaux objectifs de Sonatrach

Les objectifs du la Sonatrach peuvent être classé en trois grande catégories.

- ◆ Objectifs stratégiques

- ◆ Objectifs techniques
- ◆ Objectifs assignés aux partenaires proprement dit

A. Objectifs stratégiques

A travers les accords de partenariats la Sonatrach cherche :

- ◆ La maîtrise continue de ses métiers de base
- ◆ Le renforcement de ses capacités technologique et managériales.
- ◆ Le développement international et le partenariat
- ◆ La diversification de son portefeuille d'activité

En outre, d'autres objectifs peuvent être assimilés au partenariat, il s'agit :

- ◆ La consolidation et le renforcement de l'amont afin d'augmenter les capacités de production
- ◆ Elargir la base de réserve de l'Algérie, en intensifiant et en améliorant la récupération à partir des gisements déjà existants.
- ◆ L'élargissement de l'Aval vers des activités à plus forte valorisation des hydrocarbures.
- ◆ Maximiser la valeur des produits de Sonatrach en s'impliquant plus dans l'aval, dans les activités proximales, comme les industries pétrochimiques ainsi que dans le commerce internationale.
- ◆ S'insérer dans la dynamique concurrentielle mondiale.
- ◆ Augmenter la production, surtout en développant les nouveaux gisements de pétrole et de Gaz.
- ◆ L'amélioration de son processus et son organisation interne, afin d'être une compagnie énergétique internationale compétitive.

B. Objectifs techniques

- ◆ Réduction des coûts de forage et des coûts techniques à long et à court terme, il s'agit de ramener les coûts du pétrole frontières dans les limites économiques.
- ◆ Réduction des coûts de découverte.

- ◆ L'augmentation des chances de découverte de puits pétroliers.

Ainsi, ces niveau de performance sont indispensable pour maintenir dans un contexte de ressources financières mesurées, un rythme d'expansion normale (taux de remplacement des réserves consommées supérieure à 100%) et une rentabilité des opérations pétrolières.

C. Objectifs assignés au partenariat

Dans le cadre des objectifs assignés au partenariat, Sonatrach veut exploiter aux mieux les avantages comparatifs du secteur des hydrocarbures algérien. Elle veut obtenir des succès significatif de ses activités en associations avec les firmes pétrolières étrangères.

A ce titre, elle s'est fixée les objectifs suivants :

- ◆ Augmenter le nombre de partenaires étrangers, multiplication du nombre d'accords de partenariat
- ◆ Réactiver le partenariat dans l'amont pétrolier
- ◆ L'ouverture de l'aval au partenariat étranger et l'orientation des partenaires à y investir.
- ◆ L'accumulation des performances managériales
- ◆ Orienter l'investissement étrangers en partenariat, dans des zones non encore exploitées et à fort potentiels énergétique, soit la région sud ouest, et l'augmentation de nombre de découverte de gisement de pétrole.

Ces objectifs ne peuvent être réalisé que dans le cadre une démarché stratégique, la stratégie partenariale.

1.4.4 La stratégie partenariale de la Sonatrach

La stratégie partenariale de la Sonatrach s'articule autour des principaux axes suivants :

- ◆ La promotion du partenariat : en s'appuyant sur le nouveau dispositif législatif,

Sonatrach organise plusieurs campagnes de promotion, se traduisant par une prospection de partenaires potentiels en Europe, en Amérique, et en Asie ; et par des « DATA- ROOMS » pour permettre aux sociétés étrangères de prendre conscience des données relatives au domaine des hydrocarbures algérien.

- ◆ La réactivation du partenariat, par référence à l'expérience partenariale qui s'est développé à la faveur de l'ouverture de l'amont pétrolier au début de la décennie 1990 et par la nouvelle loi sur les hydrocarbures 2006.
- ◆ La diversification du partenariat, sous les formes de coopération plus intégrées et plus évoluées, telles que les alliances.
- ◆ L'approfondissement du partenariat, en terme de champs d'intervention (dans l'aval, le gaz et la pétrochimie...) ainsi que son prolongement dans la contribution au développement d'activités internationales ; et en l'élargissant au champ universitaire et à la recherche spécialisée qui sous-entend recherche et développement.

En définitive, la stratégie partenariale de la Sonatrach consiste en une recherche active d'alliances dynamiques et diversifiées tout au long de la chaîne des hydrocarbures, lui permettant de développer des accords d'associations et de coopérations dans le pays et à l'étrangers. Ceci est un véritable outil d'intégration dans l'économie mondiale des hydrocarbures.

En effet, la stratégie partenariale de Sonatrach s'insère parfaitement et totalement dans sa stratégie globale, en d'autres termes le partenariat est considéré comme une option stratégique, il dans le cœur de la stratégie globale de la compagnie. A ce titre, Sonatrach veut être un partenaire souhaité, recherché et choisis pour ses avantages comparatifs et ses performances aussi bien managériales que technologique, et non un partenaire imposé par l'Etat.

Pour mieux comprendre la pratique du partenariat pétrolier en Algérie, il est utile de présenter son cadre législatif et réglementaire.

Section 2 : Le cadre législatif et réglementaire du partenariat pétrolier en Algérie

La première section de ce chapitre nous a permis de comprendre l'évolution de la pratique partenariale en Algérie depuis l'indépendance. Cette section sera consacrée au cadre législatif qui a permis le développement du partenariat comme option stratégique pour le marché pétrolier algérien.

Trois dispositifs législatifs importants, mis en vigueur par les responsables algériens, vont être analysés d'une manière à comprendre leur contribution au développement du partenariat pétrolier en Algérie. Il s'agit des lois suivantes :

La Loi 86-14, la Loi 91-21, et la Loi 05-07

2.1 Lois 86-14 un nouveau dispositif législatif

La loi 86-14 relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation, et de transport des hydrocarbures est le premier cadre législatif qui autorise Sonatrach à s'associer avec des partenaires étrangers sur les gisements pétroliers à découvrir.

Il est utile de rappeler que c'est dans un contexte de crise financière aiguë (baisse annuelle de 43% des recettes en devis en 1986) que cette loi est intervenue pour réagir à une situation sans issue.

Cette loi avait introduit, en particulier, la formule de partage de production (PSC) qui a permis de relancer le partenariat dans l'exploration à un moment où la Sonatrach disposait ni des capacités financières ni des capacités technologiques pour renouveler des réserves largement entamées à l'époque.

Cette loi a pour objet de définir :

◆ Le régime juridique des activités susvisées, ainsi que les ouvrages et installations permettant leurs exercices.

- ◆ Les droits et obligations des entreprises exerçants ces activités.

Et cela à travers les sept titres suivants ⁽¹⁾

- ◆ Dispositions Générales
- ◆ Des titres miniers¹
- ◆ Du transport d'hydrocarbures par canalisations
- ◆ De l'association avec les personnes morales étrangères
- ◆ Des droits annexes à la prospection, la recherche, l'exploitation et le transport par canalisation d'hydrocarbures ;
- ◆ Du régime fiscal
- ◆ Dispositions divers.

Ainsi, le premier article de cette loi a pour objet de définir : « le régime juridique des activités, de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport des hydrocarbures ainsi que les ouvrages et installation permettant leurs exercices. Les droits et obligations des entreprises exerçant leurs activités susvisées »¹

Dans le cadre de cette loi, une société étrangère qui désire opérer en Algérie dans le domaine relatif à la prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures doit s'associer avec la Sonatrach où cette dernière doit détenir 51% des parts.

En outre, les sociétés étrangères devraient remplir certains critères à savoir : les capacités financières, la performance technologique et le savoir faire dans le domaines d'hydrocarbures. Pour ces activités, l'Etat algérien délivre les titres miniers exclusivement à Sonatrach.

2.1.1 Le régime fiscal de la loi 86-14

La fiscalité pétrolière est l'une des pièces maîtresse de la politique de promotion des investissements. D'ailleurs, il est incontestable que toute la concurrence internationale se joue à ce niveau. Cette compétition oblige les pays producteurs à proposer des régimes de plus en plus attrayants.

¹Texte de la loi 86-14

Le régime fiscal définis dans le cadre de cette loi s'inscrit dans cette logique. Ainsi, les activités de prospections, recherche et exploitation des gisements des hydrocarbures, transport par canalisation, et liquéfaction de gaz naturel, sont soumis à une redevance et à l'impôt sur les résultats qui sont acquittées par l'entreprise nationale et l'associé étrangers, chacun au titre de sa quote-part dans l'association.

La redevance est définis comme un paiement immédiat fait au propriétaire du sous sol, elle est dû à partir du moment ou le pétrole est sorti de terre.

L'impôt sur le résultat est un impôt proportionnel aux bénéfices générés par l'activité commerciale pétrolière.

Le taux de la redevance et de l'impôt sur le résultat varie d'une zone à une autre. Il existe trois zones : N, A, B dont le classement est fonction de deux critères.

◆ Le risque lié à la découverte ou non d'hydrocarbures, c'est-à-dire dans les zone où il y a déjà découverte le taux d'imposition est élevé ; par contre dans les zone où aucun effort de recherche ne s'est manifesté le taux d'imposition est relativement réduit.

◆ La présence d'infrastructures dans certains zone (le transport routier, les canalisations...etc) est un élément déterminant du taux d'imposition.

A. La redevance : le taux de la redevance applicable à la valeur des hydrocarbures extraits des gisements est fixé à 20%¹ lorsque les conditions économiques de recherche et d'exploitation des gisements l'exigent. Il pourrait être réduit selon les zones au taux de :¹

- ◆ 16,25 dans la zone A
- ◆ 12,50 dans la zone B

¹Texte de la loi 86-14

B. L'impôt sur le résultat : le résultat brut de l'exercice est soumis à l'impôt de 85% pour les résultats de prospection, recherche et exploitation des gisements d'hydrocarbures. Lorsque les conditions économiques de recherche et d'exploitation des gisements l'exigent. Ce taux peut être réduit selon les zones aux taux :¹

- ◆ 75% dans la zone A
- ◆ 65% dans la zone B

En matière de garantie, les sociétés étrangères sont autorisées à situer hors du territoire national les montants de leurs amortissements et leurs bénéfices nets. Pour les litiges nés entre l'associé étranger et Sonatrach, ils seront soulevés à la juridiction algérienne.

La nouvelle stratégie des hydrocarbures qui se dessine à travers cette loi vise à encourager le développement de formules de partenariat entre Sonatrach et les sociétés pétrolières étrangères.

Dès l'entrée en vigueur de cette loi, les compagnies pétrolières étrangères commencent à s'intéresser au domaine minier algérien. Un domaine peu exploré, aux potentialités pétrolières intéressantes, une situation géostratégique, ainsi que le coût de revient du baril du pétrole (l'un des plus bas au monde avec une moyenne de 3 à 5 dollars dans certaines zones).

Le contrat type consiste en une première période de recherche, qui s'étale sur 3 à 5 ans, au terme de laquelle le partenaire peut rendre partiellement ou totalement le périmètre contractuel (selon les résultats obtenus) ou passer à une seconde période nécessairement plus courte) et ainsi de suite.

Généralement, au terme de la troisième ou quatrième période de recherche, le partenaire passe à la phase de développement- exploration, si la commercialité

¹ Texte de la loi 86-14

des volumes découverts est approuvée par les autorités compétentes du pays.

Dans le cas contraire, l'associé rend totalement le périmètre contractuel mais peut négocier un autre contrat de recherche ou prospection sur d'autres périmètres.

L'Algérie a commencé à récolter les fruits de son dispositif le 07 octobre 1987 où le premier contrat de prospection a été signé avec le géant pétrolier français TOTAL.

Mais sur une période de cinq années (1986 - 1991) seulement 13 contrats de recherche et d'exploitation ont été signés avec les compagnies pétrolières internationales, soit 10% seulement du domaine minier total, c'est relativement peu.

A cet effet, la loi 86-14 n'a pas donné les résultats escomptés. Sans doute, ce dispositif présente des limites.

2.1.2 Les limites de la loi 86-14

- ◆ L'interdiction d'association sur les gisements découverts.
- ◆ L'exclusion de toute possibilité d'association en cas de découverte de gaz naturel, ce qui incite peu les sociétés étrangères à investir en Algérie.
- ◆ Les taux d'imposition sont un peu élevés, ce qui n'est pas apprécié par les firmes internationales.
- ◆ Le transport est monopolisé par Sonatrach.

L'impératif de maintenir le niveau des réserves par un renouvellement compatible avec le rythme de production, exige une mobilisation des moyens financiers, technologiques et humaines considérables.

Pour atteindre cet objectif, l'Etat algérien doit faire un effort financier estimé à 15M de dollars pour la décennie en cours. Par ailleurs, les méthodes à développer sont, technologiquement, de plus en plus complexes et nécessiteraient le recours à une expertise de haut niveau.

Face à cette situation, et pour encourager le partenariat pétrolier, les autorités algériens n'ont d'autres choix que d'amender cette loi et proposé un autre dispositif beaucoup plus attractif et plus incitatif pour les partenaires étrangers.

2.1.3 Amendement de la Loi 86-14 par la loi 91-21

La loi sur les hydrocarbures qui constitué le cadre législatif en vigueur depuis 1986 a été amendée en décembre 1991. En dépit de l'apport de la loi 86-14, l'activité de recherche demeure insuffisamment développée au regard des potentialités du pays.

La loi 91-21 est venue amender et compléter la loi 86-14 pour introduire des dispositions nouvelles dont les plus importants sont les suivants :

- ◆ La participation des compagnies étrangères à l'exploitation des gisements en production sous condition que la Sonatrach conservera un intérêt d'au moins 51%.
- ◆ Des incitations d'ordre fiscal par des abattements sur le taux de la redevance à la production et sur le taux de l'impôt sur le résultat, ces taux sont réduits sans être fixes, et ne seraient inférieures à ¹ :

10% pour la redevance contre 12,5%
42% pour l'impôt sur le résultat contre 65%
- ◆ Le gaz bénéficiera du même traitement que le pétrole alors que jusqu'ici la Sonatrach intervenait seule dans ce secteur.
- ◆ La possibilité de recours à l'arbitrage international en cas de litige avec des partenaires étrangers.

¹ Le texte des amendements de loi 86/14 par la loi 91/21

Pour donner plus de souplesse aux procédures et à l'intervention des sociétés étrangères, le législateur a tout simplement annulé la conclusion du protocole d'accord entre l'Etat algérien et la société étrangère, laissant ainsi Sonatrach comme l'unique acteur des négociations et des engagements contractuels.

La loi N° 91-21 est le seul dispositif législatif qui définit la pratique du partenariat pétrolier en Algérie jusqu'au 2005 où une nouvelle loi a été adoptée puis modifiée et complétée en 2006. Cette nouvelle loi, appelée la nouvelle loi sur les hydrocarbures, est une réponse à une conjoncture pétrolière nationale et internationale particulière.

2.1.4. La nouvelle loi sur les hydrocarbures (loi N° 05 – 07 modifiée par ordonnance N°2006-10)

1. Contexte de la nouvelle loi sur les hydrocarbures

Les réformes dans le secteur des hydrocarbures ont toujours été pour l'Algérie, une réponse institutionnelle à l'émergence de contraintes internationales successives, contraintes endogènes à l'industrie mondiale des hydrocarbures et aux nouvelles régulations internationales.

L'Algérie a toujours cherché la mise en cohérence de ses dispositifs institutionnels avec le contexte international. Cette démarche n'est pas nouvelle dans les stratégies énergétiques algériennes. Elle date depuis la création de la Sonatrach, et elle s'est affirmée lors de la grave crise des prix pétroliers de 1986. La dernière réforme, plus connue sous le nom de la nouvelle loi sur les hydrocarbures continue dans cette démarche.

Pour comprendre la nécessité de cette nouvelle loi, il convient de signaler certains éléments de la mondialisation qui produiront leurs effets sur le secteur des hydrocarbures en Algérie. Ces éléments constituent des contraintes qui bloquent les marges de manœuvre des stratégies énergétiques algériennes y compris au plan institutionnel.

Deux contraintes externes pèsent sur le secteur des hydrocarbures en Algérie :

- l'avenir gazier de l'Algérie vis-à-vis de l'Europe, à la fois son premier client mais aussi son premier fournisseur,
- des effets attendus de l'adhésion à l'OMC et l'accord de libre échange avec l'union européenne.

La première contrainte extérieure sur l'avenir gazier de l'Algérie, concurrencé par la montée de nouvelles zones de production concurrentes (Egypte, Qatar, Iran) mais aussi et surtout les restructurations du marché gazier de l'union européenne.

La deuxième contrainte est relative aux effets de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC sur le secteur algérien des hydrocarbures.

Face à ces deux contraintes qui renvoient à l'internationalisation des processus productifs et commerciaux des industries des hydrocarbures et des régulations internationales de plus en plus contraignantes, la nouvelle loi sur les hydrocarbures s'efforce de les prendre en charges par une ouverture maîtrisée.

Dans ce sens le ministre algérien des hydrocarbures déclare :

« Ce projet s'inscrit dans le cadre des programmes des gouvernements algérien qui se sont succédés depuis quelques années qui se sont engagés à signer l'accord avec l'Union Européenne pour une zone de libre échange et l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Et que c'est un choix dicté par les impératifs de la Mondialisation, pour éviter notre marginalisation, condition du retour à une croissance durable, l'espace euro-méditerranéen et arabo-africain étant notre espace naturel, tout en exploitant la coopération avec les USA, et l'Asie gros consommateur d'Energie »¹.

¹ le ministre algérien de l'énergie et des mines : EL WATAN 12 Avril 2006

2.1.5 Fondement de la nouvelle loi sur les hydrocarbures

1. Ses objectifs :

La nouvelle loi sur les hydrocarbures telle qu'amendée en 2006 doit répondre à trois principaux objectifs suivants :

- la pérennité et le développement de la Sonatrach, en tant que opérateur public national.
- l'augmentation du volume des recettes transférées au trésor public et celui du flux de devises reçues par la banque d'Algérie.
- la contribution du secteur des hydrocarbures largement dominant en Algérie, au développement économique et sociale.

2. Le rôle de l'Etat

Les ressources du sous-sol resteront un bien de la collectivité nationale. Le seul changement par rapport à la loi en vigueur, la loi 86-14 amendée par la loi 91-21, est la récupération de l'Etat de ses prérogatives de puissance publique, de propriétaire du domaine minier hydrocarbures et de protecteur de l'intérêt général.

En restituant à l'Etat ses pouvoirs régaliens, la nouvelle loi propose non seulement une meilleure efficacité dans la gestion de la rente pétrolière mais aussi la transparence nécessaire dans l'affectation des ressources générées par l'activité pétrolière.

La loi transfère explicitement au pouvoir législatif la latitude de subventionner les produits pétroliers à travers le trésor public, renforçant ainsi la transparence et la bonne gouvernance tout en consolidant au passage le groupe Sonatrach.

2.1.6 Le repositionnement de la Sonatrach dans le cadre de la nouvelle loi.

Plusieurs craintes ont été exprimées sur l'affaiblissement supposé de la Sonatrach à l'application de cette nouvelle loi vis-à-vis des groupes pétroliers internationaux, la préparant ainsi à l'ouverture de son capital.

Contrairement aux craintes exprimés, l'importance des actifs tangibles (actifs financiers, domaine minier, réserves, production, infrastructure de transport, installation industrielle) et des actifs intangibles (qualification et expertise des personnels, culture d'entreprise, capacités de formation) dont dispose- en toute propriété- la Sonatrach, la met à l'abri d'une reprise totale ou partielle par des tiers.

En effet Sonatrach comme tout autre société pétrolière ne vaut en réalité que par l'importance des réserves prouvées qu'elle contrôle et par sa capacité à les mettre en valeur. Dans le cadre de la nouvelle loi, aucune nouveauté n'a été apportée par rapport à son statut de puissance public. Ce statut freine son dynamisme et empêche son autonomie dans le management et dans ses choix stratégique.

L'environnement institutionnel dans lequel baigne encore la Sonatrach la place dans des conditions plus défavorables que celles dans lesquelles évoluent les autres firmes pétrolières internationales. Mais il faut bien reconnaître que la nouvelle loi, en déchargeant Sonatrach de l'obligation de réaliser seule les infrastructures de transport, contribuera à la diminution de ses coûts. En résumé, c'est dans cette direction que doivent s'engager des actions de nature à permettre à la Sonatrach de soutenir la concurrence étrangère dans l'exploration et la production des hydrocarbures.

3.1.2.4 Apparition de nouveaux acteurs sur le marché

La nouvelle loi a donné naissance à deux agences d'hydrocarbures indépendantes dont la mise en place est prévue par l'article 9 de la loi :

- ◆ L'agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures désignée ALNAFT, en charge de l'amont, notamment l'attribution et la gestion des contrats de recherche et\ ou d'exploitation
- ◆ L'agence nationale de contrôle et de régulation des activités dans le domaine des hydrocarbures désignée autorité de régulation des hydrocarbures, en charge notamment des activités réglementaires et de la régulation du transport par canalisation et des activités aval.

Ces deux agences dont les missions sont spécifiées dans les articles 10 et 11 de la loi, prennent en charge notamment les missions qui étaient exercées respectivement par le ministère chargé des hydrocarbures et la Sonatrach.

3.1.2.5 L'accès au domaine minier et pétrolier

Sous l'empire de l'ancienne législation, Sonatrach était l'unique attributaire des titres donnant accès à ce domaine minier. Cette prérogative est désormais transférée à l'agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures. Cette prise en charge publique des titres trouve sa justification dans le fait que l'Etat est propriétaires des ressources naturelles.

Pour exercer une activité dans le secteur des hydrocarbure, c'est-à-dire pour avoir accès au domaine minier- qui est partager en quatre zones : A, B, C, D- toute personne morale, publique ou privée, algérienne ou étranger, devra conclure un contrat au préalable avec ALNAFT. Mais cette exigence concerne le contrat de recherche et d'exploitation et non pas dans le cas d'autorisation de prospection.

L'autorisation de prospection n'est pas attribuée à base d'une convention, elle peut être accordée par ALNAFT à toutes personne demandant à exécuter des

travaux de prospection d'hydrocarbures sur un ou plusieurs périmètres.

4. Régime fiscal du partenariat pétrolier en Algérie

La nouvelle loi sur les hydrocarbures a profondément réformé la fiscalité applicable aux activités pétrolière en Algérie, que celles-ci relèvent de l'amont ou de l'aval pétrolier.

L'ambition de la nouvelle loi est la mise en place d'un régime fiscal incitatif, de façon à relancer l'investissement dans le secteur des hydrocarbures.

4.1 Objectif du nouveau système fiscal

Le nouveau système fiscal des hydrocarbures s'est fixé trois objectifs suivants :

- ◆ accélérer le rythme des investissements dans le secteur
- ◆ inciter les opérateurs à réduire les coûts d'exploitation de manière à maintenir leurs Profits à des niveaux satisfaisants.
- ◆ augmenter la matière imposable par le double effet de l'élasticité des prix et de l'augmentation de la production.

4.2 Les caractéristiques du nouveau système fiscal

Les principales caractéristiques de ce nouveau système fiscal peuvent être résumées comme suit :

- ◆ Introduction d'une fiscalité attractive et compétitive par rapport à celle des autres Pays producteurs.
- ◆ Application uniforme et non discriminatoire du nouveau régime à tous les Opérateurs, y compris la Sonatrach

- ◆ Imposition d'une taxe sur la superficie, modulée en fonction de la zone et de la durée, dont le but est d'inciter les opérateurs à accélérer le rythme d'exploration et de Recherche.
- ◆ Imposition d'une redevance modulée par zone afin d'encourager l'exploration dans des zones à risque.
- ◆ Imposition du revenu pétrolier à des taux progressifs avec comme objectifs d'écarter les plus values résultantes d'augmentations significatives des prix de vente ou de découvertes de gisements plus importantes que prévu.
- ◆ Incitations des opérateurs à développer les gisements de taille modeste, éparpillés ou d'accès difficile.
- ◆ Institution d'une taxe sur les profits exceptionnels (TPE), applicable à la part de production des associés étrangers dans les cadres des contrats conclus sous l'ancien régime (loi 86-14).
- ◆ Possibilité de consolidation des activités amont et aval pour le paiement de l'impôt Complémentaire sur le résultat (ICR) dans l'objectif d'encourager les investissements dans les activités aval (TP par canalisation, distribution, Pétrochimie, etc.) ainsi que dans la production et la distribution de l'électricité et la distribution du gaz naturel, permettant ainsi les bénéfices des sociétés pour le calcul de l'ICR.

Le nouveau système fiscal, tel que présenté, a institué deux régimes d'impositions différents :

- ◆ Un régime spécifique pour les activités de recherche et \ ou d'exploitation.
- ◆ Le régime de droit commun pour les activités aval.

Par ailleurs, des mesures transitoires sont prévues pour tenir compte des contrats signés sous l'ancien dispositif fiscal régissant les contrats de partage de production. Ces mesures vont être développées dans la prochaine section.

4.3 Régime fiscal applicable aux activités de recherche et \ ou d'exploitation

Le nouveau régime fiscal mis en place pour les activités de recherche et d'exploitation se caractérise par le statut dévolu des contractants étrangers. Ces derniers sont considérés comme sujet fiscal à part entière et par conséquent, légalement et contractuellement, responsable du paiement des impôts et taxes dus dans le cadre de l'exercice de leurs activités.

Les principaux taxes et impôts applicable aux contrats de recherche et \ ou d'exploitation sont :

- ◆ La redevance pétrolière
- ◆ la taxe sur le revenu pétrolier (TRP)
- ◆ L'impôt complémentaire sur les résultats (ICR)
- ◆ la taxe superficielle

A. La redevance pétrolière

Le paiement mensuel d'une redevance pétrolière, définie contractuellement et calculée sur la base des quantités d'hydrocarbures extraites du périmètre d'exploitation, en utilisant la moyenne mensuelle du prix de base.

Sont exclu pour le calcul de cette redevance les quantités d'hydrocarbures qui sont :

- soit consommées pour les besoins directs de la production ;
- soit perdues avant le point de mesure ;
- soit réintroduire dans le ou les gisements, à condition que ces gisements aient fait l'objet d'un seul même contrat.

Les prix de base sur lesquelles se calcule cette redevance sont déterminés selon la nature des hydrocarbures. Pour le pétrole, il s'agit des moyennes

mensuelles des prix FOB² publiés par une revue spécialisée ou, à défaut, des prix notifiés par Alnaft.

1. Modalités de paiement

Le paiement s'effectue mensuellement par l'opérateur, au nom et pour le compte de la personne physique ou morale signataire du contrat de recherche et/ou d'exploitation.

La redevance doit être payée avant le 10 de chaque mois auprès d'Alnaft, et le retard de paiement entraîne une majoration de la redevance due de 1% par jour de retard.

2. Taux de la redevance

Le taux de la redevance pétrolière peut être l'objet d'une négociation entre les parties aux contrats, mais la loi prévoit des taux légaux minimaux pour chaque tranche de production et chaque zone d'activités. La redevance est perçue aux taux minimaux suivant :

Quantités / Zones	A	B	C	D
00 à 20 000 BEP/jour	5,50%	8%	11%	12,50%
20 001 à 50 000 BEP/jour	10,50%	13%	16%	20%
50 001 à 100 000 BEP/jour	15,50%	18%	20%	23%
>100 001 BEP/jour	12%	14,50%	17%	20%

Sources : guide algérien des hydrocarbures 2007

En fin, il faut signaler que la redevance pétrolière est une charge déductible de la base d'imposition à l'impôt complémentaire sur le résultat (ICR).

B. La taxe sur le revenu pétrolier

La taxe sur le revenu pétrolier (TRP) est constituée par la valeur de la production annuelle de chaque périmètre d'exploitation retenue pour le calcul de la redevance. Ensuite, il y a déduction des charges légalement déductibles. Les

charges déductibles :

- ◆le redevance
- ◆les provisions pour abandon et \ ou restauration
- ◆les frais de formation aux activités, régies par la présente loi, des ressources humaines nationales
- ◆le coût d'achat du gaz, pour la récupération assisté.
- ◆les tranches annuelles d'investissements de recherche ainsi que celles relatives au développement (« taux d'amortissement ») corrigé par le coefficient « up lift » correspondant à la nature d'investissement.

Les taux d'amortissement des investissements ainsi que les coefficients « d'up lift » applicables aux annuités de ces amortissements sont les suivants :

	Recherche & DVP		Récupération Assisté
	A et B	C et D	
Taux 'amortissement	20%	12%	20%
Taux d'uplift	15%	20%	20%

Sources : guide algérien des hydrocarbures 2007

1. Modalité de paiement

La TRP est payé mensuellement, sous forme d'acomptes, avant le 25 du mois qui suit celui au titre duquel la taxe est due.

Le retard de paiement de la TRP est sanctionné par une pénalité de retard de 1% par jour de retard.

2. Taux de la taxe sur le revenu pétrolier

Le taux de TRP est fonction de la valeur cumulée de la production (PV) depuis la mise ne exploitation.

Ainsi pour une année donnée, si

Pv (en 10 ² DA)	Taux de la TRP
70	30%
30 < PV < 385	$(40 \setminus 385 - 70) * (PV - 70) + 30$
385	70%

Sources : guide algérien des hydrocarbures 2007

C. L'impôt complémentaire sur le résultat (ICR)

L'ICR est dû pour chaque personne participante au contrat de recherche et \ ou d'exploitation.

L'assiette de L'ICR est constituée par le revenu annuel tiré de l'exploitation d'un périmètre donné, déduction faite pour :

- Des sommes payées au titre de la TRP.
- Des sommes payées au titre de la redevance.
- Des annuités d'amortissement des biens et équipements.
- Des charges d'exploitations.

1. Taux de L'ICR

Le taux de l'ICR est de 30%.

Les bénéfices réinvestis sont passibles de l'ICR au taux réduit de 15%.

D) La taxe superficielle

Dans l'objectif de favoriser la recherche dans les zones difficiles et d'obliger les opérateurs à ne pas occuper des périmètres inutilement. Le nouveau régime fiscal, impose le paiement annuel d'une taxe superficielle.

Cette taxe est calculée sur la base de tarifs unitaire en dinars algériens. Le tarif unitaire tient compte de la zone de situation du périmètre et de la phase dans laquelle se trouve l'opérateur et éventuellement de la durée de cette phase.

Les tarifs de la taxe superficielle sont expliqués dans le tableau ci-dessous.

ZONES	(1-3 ans)	(4-5 ans)	(6-7 ans)	Période de rétention Et Période exceptionnelle	Période d'Exploitation
A	4000	6000	8000	4 000 000	16000
B	4800	8000	12000	560000	24000
C	6000	10000	14000	720000	28000
D	8000	12000	16000	800000	32000

Sources : guide algérien des hydrocarbures 2007

La taxe superficielle est une charge, non déductible ; le montant de cette taxe est actualisé annuellement. Ces montants sont actualisés comme suite: taux de change moyen à la vente du dollar en Dinard, du mois précédant chaque paiement, divisé par quatre vingt (80) et, multiplier par la taxe fixée ci- dessus.

4.3.1 Les exonérations fiscales

La nouvelle législation a reconduit dans leur totalité les exonérations prévues antérieurement en faveur des activités d'exploration et d'exploitation des hydrocarbures.

Ainsi, les activités de recherche et \ ou d'exploitation sont exonérés d'un certain nombre de droits et taxes, notamment les droits de douane et la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Dans ce cadre, les équipements et les services affectés à ces activités sont exonérés de la TVA (à l'importation et sur les opérations réalisés localement) et des droits de douanes sur les équipements importés.

Quant aux équipements et bien nécessaires à l'exécution du contrat importé par les contractants, peuvent bénéficier d'un régime particulier de suspension temporaire des droits et taxes. Par ailleurs, ils doivent être réexporté à la fin du contrat ou faire l'objet d'une déclaration de « mise à la consommation » avec paiement dans ce cas, des droits et taxe.

Les compagnies pétrolières étrangère sont également exonérées du paiement des cotisations de sécurité sociale en Algérie sur les salaires payés à leurs employés lorsque c'est dernier sont déjà soumis à un régime de protection sociale étranger avant leur emploi en Algérie.

4.3.2 Le régime transitoire applicable aux contrats d'associations en cours d'exécution.

Ce régime s'applique exclusivement aux contrats en cours d'exécution signés dans le cadre de l'ancien régime de la loi 86-14. Ce régime concerne exclusivement les sociétés étrangères, Sonatrach étant soumise, depuis la publication de la nouvelle loi, au nouveau régime fiscale tel que décrit dans la dite loi.

En effet, les sociétés étrangères seront soumises à une nouvelle taxe, la taxe sur les profits exceptionnels.

A. Taxe sur les profits exceptionnels

Cette taxe ne vise que les contrats signés sous l'empire de la loi 86-14. En effet, elle ne s'applique qu'aux revenus réalisés par les partenaires étrangers dans le cadre de la mise en œuvre des contrats signés antérieurement à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur les hydrocarbures.

Cette taxe s'applique à la part de production revenant aux associés étrangers lorsque le moyen arithmétique mensuel des prix du pétrole est supérieur à 30\$.

1. Taux de la TPE

Le taux de la taxe est compris entre 5% et 50%.

Il est à noter que la taxe sur les profits exceptionnels prévoit des règles de taux et de calcul différentes selon le type de contrats conclu par le partenaire étranger.

4.3.3 Le régime fiscal des activités aval

Les activités d'aval pétrolier (transport par canalisation des hydrocarbures, raffinage, liquéfaction de gaz et séparation de GPL) sont soumises aux taxes et impôts suivants :

-impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) calculé à raison de 25% du bénéfice net annuel avant impôt, avec éligibilité au taux réduit de 12,5% pour les bénéfices réinvestis.

-la taxe sur l'activité professionnelle calculée au taux de 2% sur le chiffre d'affaire imposable hors taxe.

4.3.4 Les Exonérations

Les activités aval sont exonérés des impôts et taxe suivants :

- la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur les biens et services destinés aux activités citées ci-dessus.
- les droits, taxe et redevances douanières sur les importations de bien, matières et produits destinés à être affectés et utilisés exclusivement dans les activités citées ci-dessus.

Section 3 : l'impact du cadre réglementaire et fiscale sur le partenariat

3.1 Les retombés de la loi 86-14

Le premier cadre législatif et fiscal mis en place par l'Algérie, en l'occurrence la loi 86-14, est le premier instrument juridique qui a définis le partenariat pétrolier en Algérie comme option stratégique d'ouverture du secteur des hydrocarbures aux investisseurs étranger.

Cette loi avait opté pour la formule de partage de production (PSC) ⁽¹⁾ afin de relancer le partenariat dans la recherche en raison de la faiblesse des capacités financière et technologiques de la Sonatrach.

Pour compenser le manque à gagner dû à la baisse des prix du pétrole en 1986, l'Algérie était dans l'obligation d'augmenter le volume de ses exportations. Pour y parvenir, non pas il faut produire plus mais, il faut découvrir plus. Comme déjà cité auparavant, l'activité de recherche est l'une des plus coûteuses dans toute la chaîne pétrolière. Les capacités financières du pays ne permettent pas de satisfaire un investissement aussi lourd. L'ouverture au partenariat avec les sociétés étrangères était une, pour ne pas dire l'unique, solution pour l'Algérie. Afin d'attirer les capitaux étrangers, le gouvernement Algérien a préparé un cadre réglementaire compétitif comme garantie pour les sociétés étrangères.

Pour mieux mesurer l'impact et l'attractivité de la loi 86-14 sur le partenariat, il faudra s'intéressé aux nombres de contrats qui ont été signés sous l'égide de ce texte.

Les contrats signés après la parution de cette loi sont illustrés dans ce tableau.

	Partenaires	Date de signature
1	ALEPCO	16.06.1987
2	TATAL	07.10.1987
3	AGIP	15.12.1987
4	CIEPSA	09.02.1988
5	BHP	24.06.1989
6	ANADARKO	23.10.1989
7	TOTAL	08.11.1989
8	NESTE OY	13.03.1990
9	TOTAL	20.05.1990
10	AGIP	20.12.1990
11	REPSOL	02.12.1990
12	TOTAL	12.05.1991
13	JNOC	18.08.1991

Source « www.mem-algeria.org »

Comme le montre le tableau ci-dessus, 13 contrats de recherche et d'exploitation ont été signés. Ces contrats ont permis le renouvellement des réserves et l'accroissement de la production nationale.

Certes, en vue des capacités du secteur des hydrocarbures algériens et de ses opportunités, l'Algérie pouvait prétendre à mieux. Malgré tout, La loi de 86-14 est une première étape de constitution de véritables partenaires basés sur les principes bien compris de l'intérêt mutuel, du transfert de technologie, du partage de moyens et des risques et a conduit, par les résultats qu'elle a permis d'enregistrer, à la reconstitution des réserves à leur niveau de 1971, la mise à niveau des outils de production, ce qui a permis la sortie sur la scène internationale en amont et en aval.

3.2 La loi de 91-12 plus attractive

Les amendements portés par la loi de 91-21 ont pour objectifs essentiels, de rendre le cadre législatif des hydrocarbures algérien plus attractif par rapport à celui des autres pays producteurs.

Les amendements apportés à cette loi, ont porté leurs fruits en vue des contrats signés et en les comparant à ceux signés sous le cadre antérieur.

Le tableau ci-dessous présente les principaux contrats signés après la promulgation de loi n° 91-21

	Partenaires	Date de signature
1	AGIP	17.12.1991
2	TOTAL	12.05.1991
3	TOTAL	12.05.1991
4	ARCO	10.05.1992
5	ARCO	10.05.1992
6	PHILIPS	11.07.1992
7	WASCANA	17.11.1992
8	LLE	24.11.1992
9	PLUSPTROL	06.12.1992
10	KON SALP	12.01.1993
11	BP	31.01.1993
12	PETROCANADA	26.04.1993
13	MOBIL	27.02.1994
14	REPSOL	12.05.1994
15	PLUS PETROL	14.06.1994
16	DEDCO	14.11.1994
17	AGIP	13.05.1995
18	AGIP	03.06.1996
19	PETROBRAS	04.12.1996
20	ARCO	1996
21	TOATL	1996
22	AMOCO	1998
23	BP	1999
24	BHP	2000

Source «www.mem.algeria.org »

Comme nous pouvons le constaté à la lecture de ce tableau, la loi de 91- est beaucoup plus incitative que la lois précédentes.les amendements du texte ont apporté leurs fruits.

Même si les résultats sont satisfaisants mais ils demeurent insuffisants par rapport aux opportunités qu'offre le secteur algérien des hydrocarbures. Une autre stratégie a été adoptée à partir de l'année 2000.

3.3 La Procédure des appels d'offres

Pour plus d'attractivité du cadre législatif des hydrocarbures, l'Algérie a opté pour la stratégie des appels d'offres. Avant 2000, les contrats étaient négociés, ce qui nécessitait de longs délais. Après 2000, le processus d'appel d'offres a permis d'augmenter le nombre de contrats et de les conclure dans des délais plus courts.

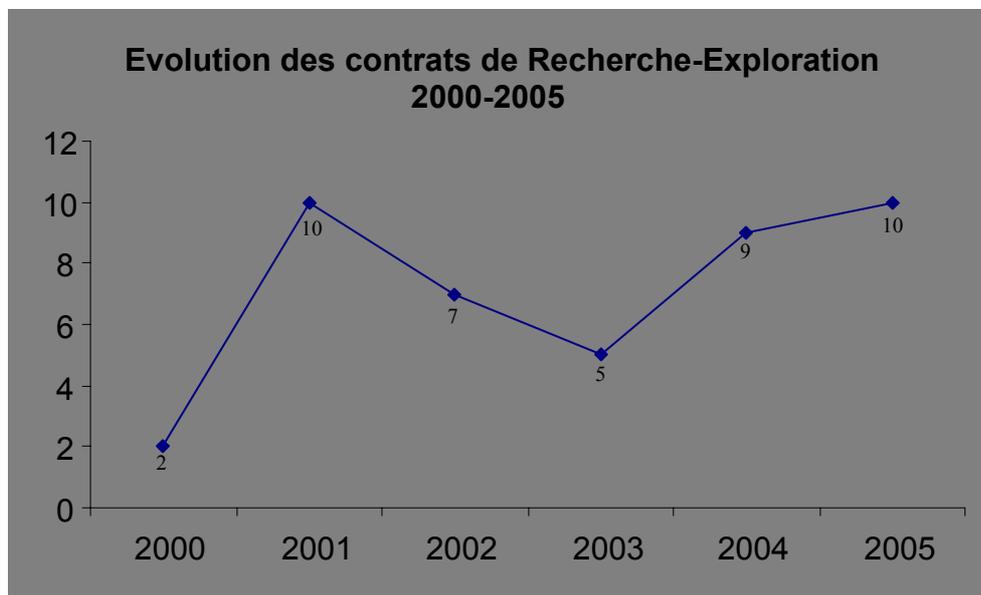
Il a été constaté une attractivité de plus en plus importante compte tenu de la transparence de la procédure de l'appel d'offres et de l'attractivité du domaine minier algérien. Aussi, les 58 projets proposés dans 6 appels d'offres se sont concrétisés par la conclusion de 36 contrats d'association (35 de recherche et 1 de prospection).

Le tableau suivant résume les contrats signés après l'adoption de la stratégie des appels d'offres.

Appels d'offres	Contrats signés	Périmètre
1 ^{er} appel d'offres Mars 2001	2 contrats / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Ferkane (G.K.) • Gara Tessilit (Rosneft)
2 ^{ème} appel d'offres Octobre 2001	5 Contrats / 10	<ul style="list-style-type: none"> • Ledjmet (FCP) • Rh. Seghir (Repsol) • Akfadou (Burlington) <ul style="list-style-type: none"> • Rhourde Sid (Total) • Rhourde Fares (AAC)
3 ^{ème} appel d'offres Juin 2002	7 Contrats / 10	<ul style="list-style-type: none"> • Timimoun (Total) • Touat (GDF) • Reggane (Repsol) • Zemlet Naga (AAC) • Touggourt (PIDC) • Bourarhat Nord, Erg Issaouane (Medex)
4 ^{ème} appel d'offres Décembre 2003	5 Contrats / 10	<ul style="list-style-type: none"> • Cheliff Guern Chikh CNPC) <ul style="list-style-type: none"> • Zotti (PCDI) • M'Sari (Repsol) • Bechar (Total)
5 ^{ème} appel d'offres Septembre 2004	8 Contrats / 10	<ul style="list-style-type: none"> • Ksar Hirane (BHP) • M'Zaid (CNPC) • Hadjira, Guerrara (Sinopec) <ul style="list-style-type: none"> • Agreb NW (A. Hess) • Gassi Chergui West (Repsol) <ul style="list-style-type: none"> • Isarene (Petroceltic) • Hassi Mouina (Statoil)
6 ^{ème} appel d'offres Avril 2005	9 Contrats / 10	<ul style="list-style-type: none"> • Bottena, Hassi Ba Hamou (GK) • Hassi BirRekaiz, Oudoumé (BHP) • Hassi Matmat, Bourarhat S. SE Illizi (BP) <ul style="list-style-type: none"> • Zerafa, Reggane Dj. Hirane (Shell) • Benguecha (GK)

Source « le bilan du secteur « énergie et mines 1962-2007 »

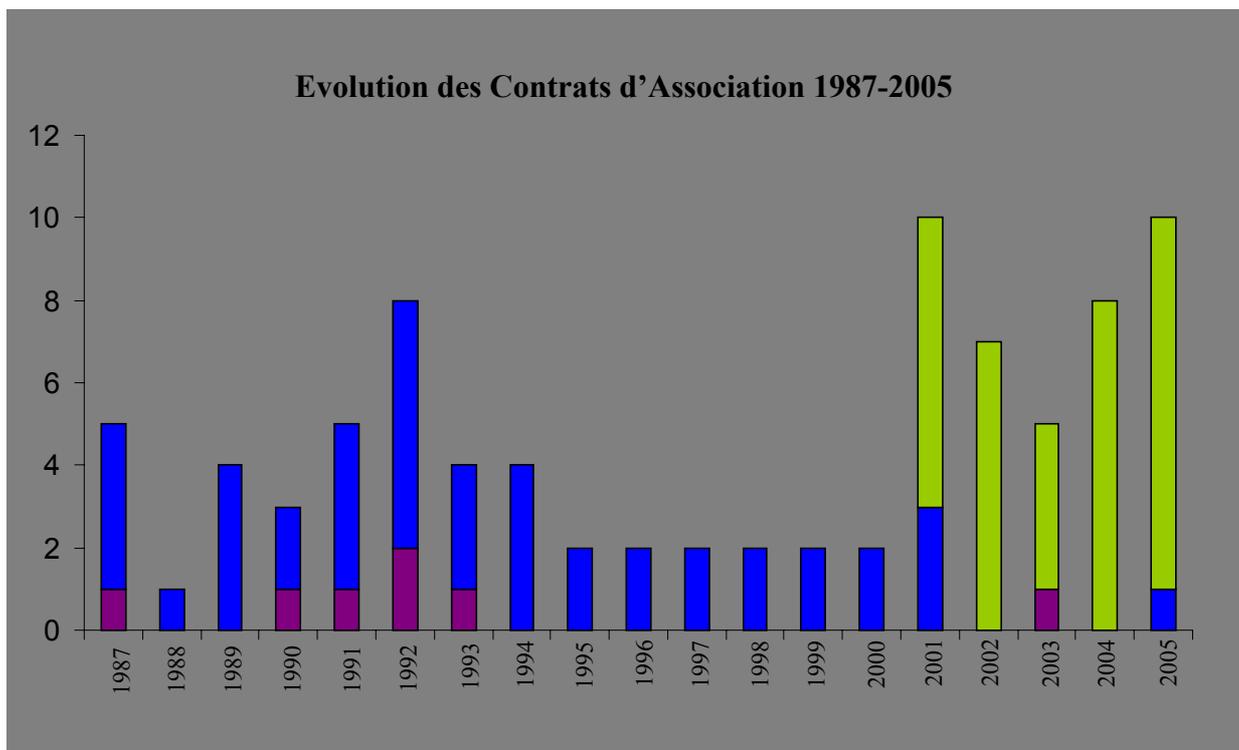
Pour mieux illustrer l'apport des appels d'offres le graphique ci-dessous résume la totalité des contrats signés depuis 2000 à 2005



La lecture de ce graphe nous permet de constater que la période 2000-2005, l'activité exploration a connu une dynamique grâce à la mise œuvre une nouvelle procédure d'appel d'offres qui a permis la signature d'un nombre important de contrats de recherche avec des compagnies étrangères. Les performances de cette activité se résument comme suite : ⁽¹⁾

- ◆La signature de quarante trois (43) contrats de recherche production,
- ◆Un investissement de 3,5 milliards de \$ US dont près de 2 milliards de \$ réalisés par les partenaires étrangers,
- ◆Le forage de 983 000 m soit 356 puits forés,
- ◆La réalisation cumulée de soixante huit (68) découvertes de gisements de pétrole

Pour un résumé générale des contrats d'association signés par la Sonatrach sous les différentes lois depuis 1986 à 2005 nous proposons la représentation graphique suivante :



Source « le bilan du secteur « énergie et mines 1962-2007 »

Prospection
 Recherche Appel d'Offres
 Recherche

L'analyse du graphique ci-dessus montre que l'Algérie, à chaque un des changements de la législation pétrolière, signe un nombre important de contrats. Trois années attirent l'attention : 1987, 1992 ,2001.

Les contrats signés à partir de 1987 sont le résultat de la loi 86_14. Les amendements de 1991 ont permet de doubler le nombre de contrats avec les sociétés étrangères.

L'évolution de 2001 à 2005 s'explique par la procédure des appels d'offres qui est une procédure transparente. Les résultats positifs de cette stratégie, ont conduit les responsables algériens à l'adopter dans le cadre de la nouvelle loi sur les hydrocarbures.

3.4 La nouvelle loi, un cadre plus transparent

Compte tenu d'une part, du nouvel environnement mondial, caractérisé par une importante transformation des relations et des échanges entre les pays, entraînant des changements qualitatifs des rapport, et d'autre part, de la nécessité de stimuler le développement des activités d'exploitation des hydrocarbures, les pouvoirs publics Algériens ont décidé d'entreprendre et de mettre en place un processus de réformes économiques et structurelles ayant pour place objectifs l'adaptation de notre économie à ce nouvel environnement. C'est pourquoi, la nouvelle loi 05-07 sur les hydrocarbures, qui s'inscrit dans le processus de réformes sus cité, a été adopté en 2005 puis réformé en 2006.

Cette loi sur les hydrocarbures, qui rend le cadre juridique plus cohérent et favorable à l'investissement, vise en priorité l'adaptation institutionnelle, législative et réglementaire du contexte général qui régit les investissements dans le secteur des hydrocarbures pour assurer une meilleure valorisation des ressources en hydrocarbures du pays. Cette réforme met en place une nouvelle organisation du secteur qui consacre la séparation des rôles de l'Etat, chargé de l'encadrement de l'intérêt général sans distinction entre le secteur privé et public, de celui de l'entreprise publique, agent économique et commercial générant des richesses.

Les pouvoirs publics ambitionnent, à travers cette réforme de 2005, une dynamique de partenariat plus active, notamment avec les compagnies privées, et une plus grande latitude d'action des entreprises publiques. La nouvelle réforme vise le développement d'une concurrence loyale et transparente entre les partenaires.

A l'heure actuelle, il est très difficile de mesurer l'impact réel de la nouvelle loi sur le partenariat. Au jour d'aujourd'hui, aucun contrat n'a été signé sous l'égide de cette loi. L'Algérie a lancé des appels d'offres qui ne sont pas encore traduits par la signature de contrats. Les sociétés étrangères continuent à travailler sous les contrats d'associations signés avant la promulgation du nouveau texte. Le seul impact est d'ordre fiscal avec l'introduction de la TPE pour les anciens contrats.

En vue de la réaction médiatique des partenaires de la Sonatrach et selon le rapport de la C.N.U.C.E.D ¹, le nouveau cadre juridique algérien drainera sans doute plus d'investisseurs. Le volume des investissements étrangers dans le secteur des hydrocarbures connaîtra un élan nouveau notamment en raison du régime fiscal incitatif et le régime juridique transparent.

¹ C.N.U.C.E.D : *Commission des nations unies pour le commerce et de développement*

Conclusion

Le secteur des hydrocarbures est un élément vital de la vie économique et sociale de l'Algérie. Depuis plusieurs années, il est toujours l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics avec le souci constant de le rendre plus compétitif et plus rentable. Ils ont souverainement cherché à renforcer et à moderniser ce secteur afin d'améliorer ses performances à tous les niveaux, d'amont en aval, dans le but d'augmenter, de manière efficiente, les réserves exploitables et les capacités de production au pays.

La dernière réforme engagée dans les hydrocarbures en Algérie est en train de se mettre en place progressivement et il est attendu qu'elle mettra en moins cinq ans pour produire des effets.

Conçu pour encourager les investissements du secteur, améliorer sa productivité et diminuer ses coûts, cette réforme va acquérir des capitaux d'investissement considérable qui vont avoir, à moyen terme, un effet multiplicateur important sur l'économie algérienne dans son ensemble.

Aussi, les réformes engagés dans le cadre de la nouvelles loi libérerons les investissements ce qui permettra aux grand groupes internationaux une plus grande autonomie pour entreprendre le vaste programme de valorisation du potentiel algérien des hydrocarbures en coopération avec la Sonatrach

Cette coopération qui rentre dans le cadre des alliances et partenariat, va servir au développement de la Sonatrach. il s'agit notamment du développement à l'international loin de ses zones d'activités d'origine. Pour faire fasse à la compétition internationale, Sonatrach doit tirer profit de l'apport de ces partenaire en terme de transfert technologique et du savoir faire, et de nouvelles technique de management.

CHAPITRE IV

Introduction

Le partenariat pétrolier s'est fortement développé en Algérie depuis 1986. Ceci revient au fait qu'il a été au cœur de la stratégie de la Sonatrach.

Cette stratégie s'est réalisée en trois étapes :

- ◆ Adaptation de la réglementation pour la rendre plus attractive,
- ◆ Action d'impulsion du partenariat, notamment par promotion du domaine minier

Actions internes à l'entreprises : management et organisation, formation, développement technologique de façon à tirer profit de cette dynamique et renforcer qualitativement l'entreprise.

C'est donc la prospectivité du domaine minier algérien, le caractère incitatif de la législation algérienne ainsi que l'expérience et le sérieux de la compagnie nationale, Sonatrach, qui explique l'important engagement financier consenti par les partenaires étrangers.

Le partenariat est aujourd'hui une réalité tangible est facteur d'essor de l'industrie pétrolière algérienne. Son apport est considérable pour l'entreprise, ce qui a permis d'acquérir un savoir faire et d'enregistrer des résultats positifs qui pourrait être résumer comme suit :

- ◆ Un enrichissement de l'expérience interne grâce aux relations développées avec les partenaires.
- ◆ L'acquisition de nouvelles méthodes de management et de nouveaux modes opératoires ont permis le développement de nouvelles approches en matière de gestion des projets.

- ◆ Les enveloppes budgétaires de formation prévues dans les contrats d'associations ont permis de faire bénéficier le personnel d'actions de formation sur les nouvelles technologies.

Enfin, il est à souligner que l'activité en association a contribué à l'augmentation significative de la production et à l'amélioration des taux de récupération sur certains gisements, en témoigne le nombre important de découvertes réalisées par les sociétés étrangère.

Une analyse détaillée de l'apport des sociétés étrangère pour la Sonatrach va être présenté dans ce chapitre.

Section 1. : Les conséquences stratégiques du partenariat

La démarche partenariale adoptée par Sonatrach considérée comme objectif stratégique, se solde déjà par des résultats remarquables, révolutionnant la physionomie de l'amont pétrolier, bouleversant la perception du potentiel des hydrocarbures algériens, et une nouvelle organisation de la société est mise en place.

Il n'est pas question de se livrer ici à une évaluation totale des multiples retombées quantitatives et qualitatives du partenariat étranger dans les activités pétrolières de la Sonatrach, l'objectif est simplement d'illustrer dans la mesure du possible la dimension notable du partenariat et ses multiples retombées sur la Sonatrach.

1.1 Ouverture de l'amont pétrolier au capital public et privée

1- Effet sur l'activité de forage d'exploration

Auparavant, la moyenne des forages en Algérie se situait en autour d'une dizaine de puits par 10 000 Km², alors que la moyenne mondiale s'établit à environ 1000 puits pour la même superficie. Cette réalité a poussé Sonatrach, avec l'apport de ses associés, à intensifier leurs efforts en la matière et ce qui a été réalisé en 2007 avec quelque 260 forages aussi bien en exploration qu'en développement.

A ce rythme, Sonatrach et ses associés pourront atteindre les 1300 puits forés en Algérie entre 2008 et 2012, période au cours de laquelle la compagnie nationale Sonatrach a prévu un investissement de plus de 60 milliards de dollars. Ainsi, selon le rapport annuel de l'exercice 2007, il apparaît que l'année 2007 a été marquée par une très forte croissance de l'activité de forage d'exploration. Il a ainsi été foré 325 991 mètres contre 216 692 en 2006, ce qui représente une progression de 50%.

Plus de 54% de ces forages, soit 176 702m, ont été réalisés en Algérie par Sonatrach en association avec ses partenaires étrangères, soit une croissance de 43% par rapport à 2006 (Voir le Tableau ci-dessus)

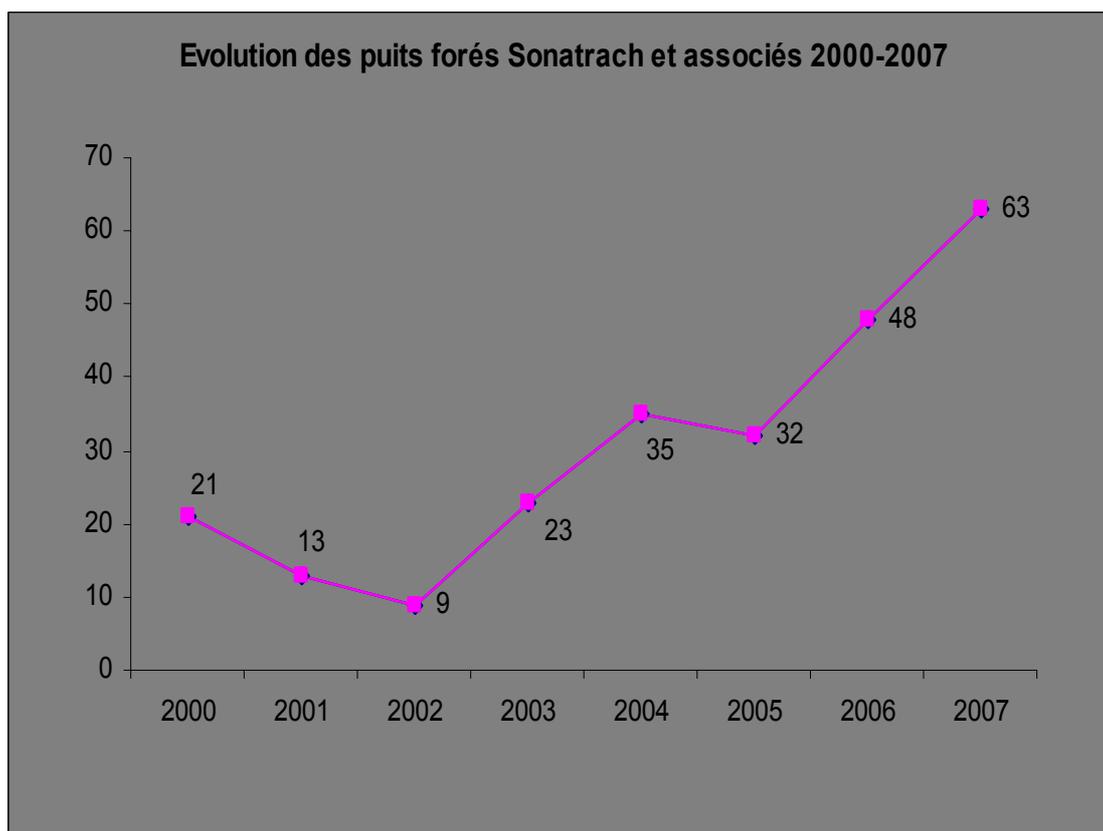
Principaux indicateurs	2006	2007	Evolution
Exploration			
Mètres forés (m)	216 692	325 991	50%
dont associations	123 886	176 702	43%
Puits forés	77	114	48%
dont associations	48	63	31%

Source « rapport annuel de la Sonatrach 2007 »

Par ailleurs, en terme de nombre de puits forés, une hausse de 48% a été observé en 2007 avec 114 puits forés contre seulement 77 en 2006. Là aussi, l'apport des associés de Sonatrach à été important puisque le nombre des puits forés en association a été augmenté de 31% passant de 48 en 2006 à 63 en 2007.

Nous proposons une représentation graphique qui résume l'évolution des forages réalisés en associations à partir de l'an 2000 ¹

¹ les rapports annuels de Sonatrach de 2000 à 2007



Source « le bilan du secteur « énergie et mines 2000-2007 »

Durant la période 2000-2007 l'activité exploration a connu une dynamique grâce à la procédure d'appel d'offres qui a permis la signature d'un nombre important de contrats avec les compagnies étrangères (voir chapitre 3) en plus d'un investissement de l'ordre de 3.5 M de Dollars dont près de 2 milliards réalisé par les partenaires étrangers.

L'effort d'investissement dans l'exploration de la Sonatrach et ses partenaires s'est soldé par de nombre de puits forés qui s'est triplé, en passant de 21 en 2000 à 63 en 2007.

Il est à souligner que les associés de Sonatrach ont continué à investir en Algérie, à un rythme moyen de 2,0 milliards de dollars par an, durant dernières années.

On peut noter donc que, pour le secteur des hydrocarbures, le niveau des transferts ¹ opérés par les associés au titre de leurs dividendes, est de la même ampleur que celui de leurs investissements et cela, malgré l'impact de la hausse des prix des produits pétroliers.

2. Effet sur la production et exportation d'hydrocarbures

A) la production

À l'instar de l'activité exploration, la production des hydrocarbures à bénéficier de l'apport des sociétés pétrolières étrangères, cela s'est traduit par :

- ◆ La reconstitution des réserves à leur niveau de 1971, ce qui permet de compenser toutes les quantités de pétrole produites et consommées sur le marché algérien ou exportées

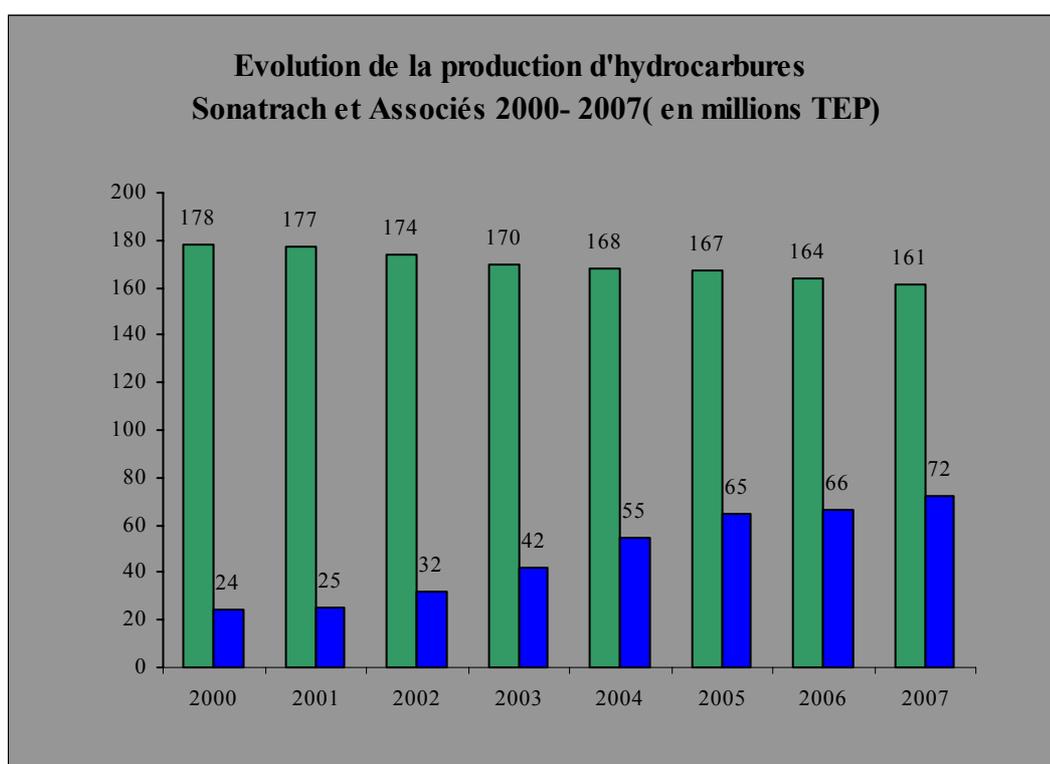
- ◆ L'apport financier des partenaires étrangers, avec un investissement intensifs dans le projet de valorisation des hydrocarbures algérien. Ainsi depuis 1990, Sonatrach assumait quasiment seule l'intégralité des investissements pétroliers. Actuellement plus de la moitié (55%) des investissements dans l'amont pétrolier sont en partenariat avec les sociétés étrangères.

- ◆ En 2007, la production d'hydrocarbures est repartie en hausse avec 233,3Mtep contre 229,8Mtep en 2006. La production total revenant à Sonatrach a été de 224,9Mtep et la part de la production revenant aux compagnies associées s'est établie à 8,4Mtep. La légère baisse de Sonatrach seule a été compensée par l'accroissement de celle des associations entre la compagnie nationale et ses partenaires étrangers.

¹ Le bénéfice réalisé par les sociétés étrangères

La production totale d'hydrocarbures est passée de 152 millions de TEP en 2000 à 174 millions de TEP en 2006, soit une hausse moyenne de près de 3%. La production pétrolière a atteint environ 1.4 million de barils/jours en 2006 contre 890 000 b/jours en 2000 soit une croissance de 57%.

Le graphe ci-dessus nous explique l'évolution de la production primaire¹ des hydrocarbures de la Sonatrach en effort seule et en association de la période 2000 à 2007.



Source « le bilan du secteur « énergie et mines 2000-2007 »

■ Sonatrach
■ Associés

¹ La production primaire des hydrocarbures englobe : le Pétrole, le Gaz, le GNL et le Condensât

La production de la Sonatrach seule est en volume décroissant Contrairement à celle réalisé en association. Cette baisse s'explique par l'accroissement des contrats d'association avec les compagnies étrangères notamment dans le domaine de l'exploration. Sonatrach produit de plus en plus avec ses partenaires qu'en effort seul.

La croissance de production en association s'explique aussi par les efforts de Sonatrach et ses associés dans le domaine de la recherche (volume des investissements) ainsi que l'apport de nouvelles technologies dont dispose les compagnies étrangères.

B) Les exportations

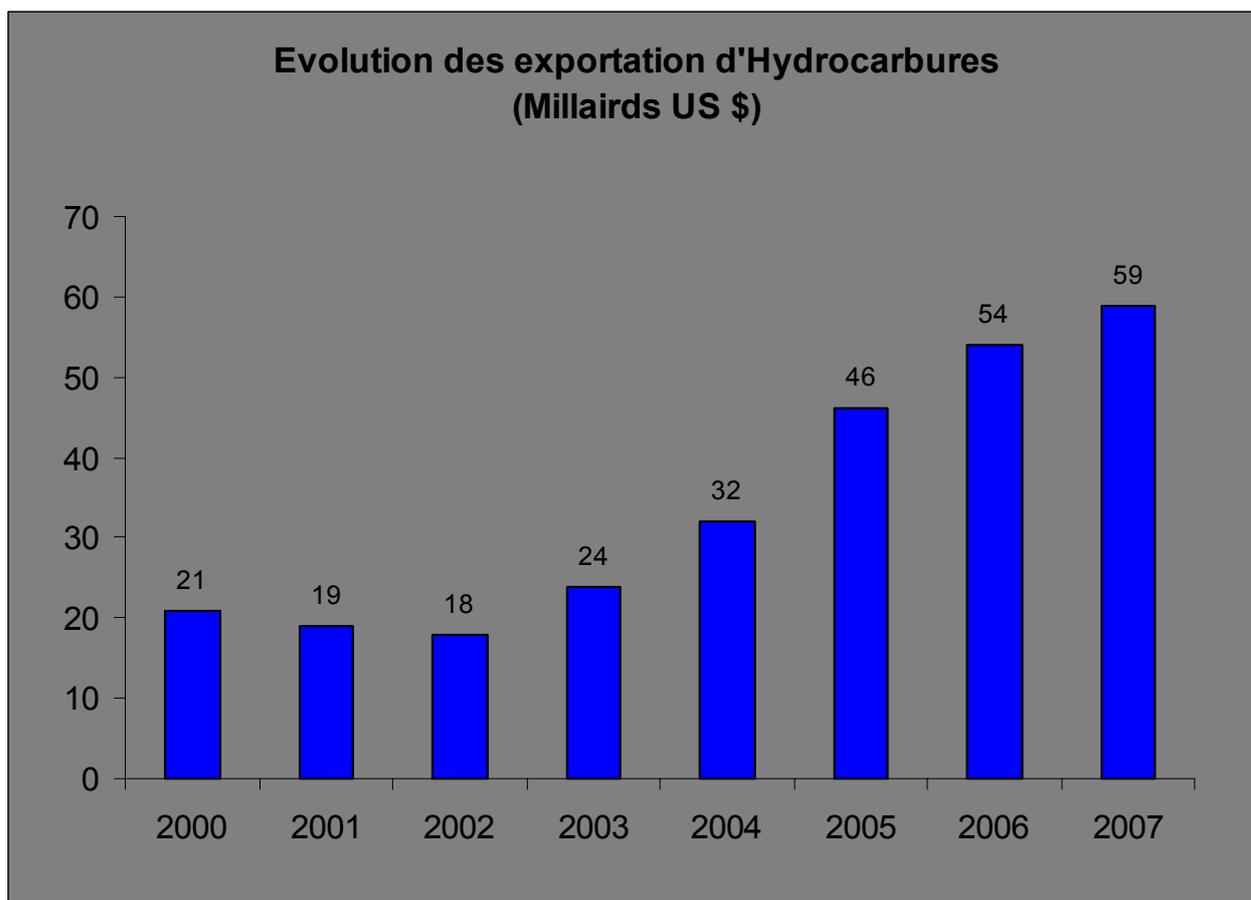
En volume, les ventes d'hydrocarbures sont restées stable à 165M TEP, la baisse des quantités exportées (134Mtep) ayant exactement compensée par la hausse des volumes commercialisés sur le marché national. Les exportations ont représenté en 2007 96% du chiffre d'affaire de Sonatrach, alors que les ventes sur le marché algérien ont constitué 18%.

Exprimées en Dollars, les exportations d'hydrocarbures ont progressé de 11% pour atteindre 59,5 Milliards de \$ en 2007.

Le volume global des exportations est passé de 124Mtep en 2000 à 140 MTEP en 2006 reflétant ainsi une évolution de 13%.

La valeur des exportations durant la période 2000-2006 a atteint 213 Milliards de Dollars dont près de 54 milliards réalisés durant l'année 2006.

Pour un résumé global de l'évolution des quantités exportées, le graphe suivant nous résume la période 2000-2007.



Source « le bilan du secteur « énergie et mines 2000-2007 »

L'évolution des exportations suit l'évolution des quantités produites. Plus la production est importante plus les quantités exportées augmentent. Les compagnies pétrolières étrangères opérant en Algérie ont été d'un apport considérable en termes de découvertes de nouveaux gisements, cet apport c'est traduit par l'augmentation des valeurs des exportations.

3. Effets sur les découvertes nouveaux de gisements

Concernant le nombre de découverte, vingt découvertes ont été comptabilisées en 2007 par la Sonatrach, dont 12 réalisées par les opérateurs étrangers. Ces 20 découvertes ont permis de mettre en évidence des réserves prouvées et probables d'hydrocarbures de 203 Mtep.

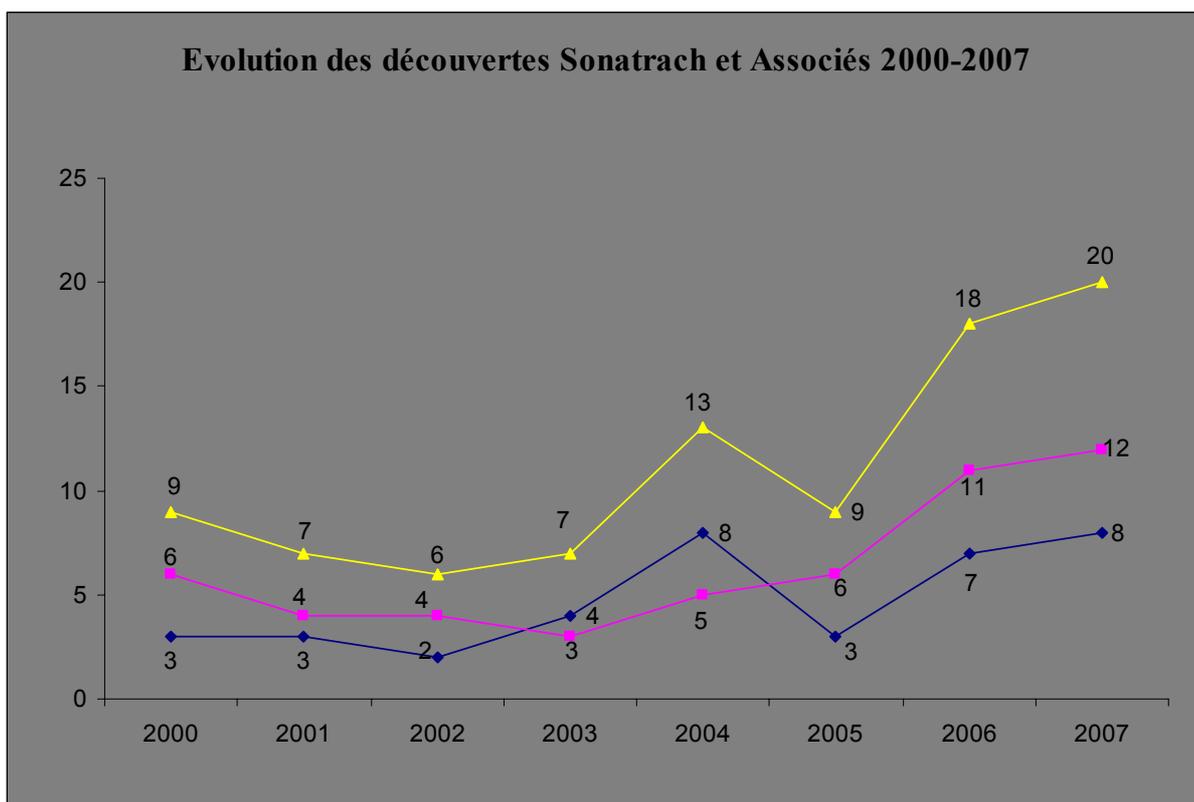
Pour mieux comprendre l'évolution des découvertes d'hydrocarbures en Algérie, nous proposons le tableau suivant qui nous résume les découvertes par bassin de deux périodes, 1962-1999 et 2000-2007.

Découvertes par Bassin	1962-1999	2000-2007
Berkine	71	40
Ahnet Timimoune / Gourara	29	10
Illizi	68	12
Sud est constantinois	3	1
Oued Mya/ Amguid Messaoud	38	16
Sbaa / Reggane	22	7
Bechar /oued namous	-	2
Total	231	88
Moyenne annuelle	6	11

Source « le bilan du secteur « énergie et mines 1962-2007 »

Selon les statistiques ci-dessus la moyenne annuelle des découvertes réalisées durant la période 2000-2007 est de 11 par an. Elle est nettement supérieure à celle réalisée entre 1962-1999 (seulement 6 par an). De même, le taux moyen de succès pour la période 2000-2007 a gagné de 3 points en comparaison avec celui enregistré pour la période 1962-1999.

Afin de mieux mesurer l'apport des associés de la Sonatrach dans les découvertes d'hydrocarbures, la représentation graphique suivante nous renseigne sur les découvertes réalisées par la Sonatrach et celles des partenaires étrangers.



Source « le bilan du secteur « énergie et mines 2000-2007 »

Associés
 Sonatrach
 Total découvertes

La lecture de ce graphe nous permet de constater que sur la période 2000 à 2007, les partenaires étrangers ont réalisé 41 découvertes contre 38 pour la Sonatrach. Il n'est pas nécessaire de faire une comparaison entre Sonatrach et ses partenaires mais l'objectif est de signaler l'effet positif des investissements étrangers dans la recherche d'hydrocarbures en Algérie.

L'apport des compagnies pétrolières étrangères a permis à l'Algérie de se classer premier pays découvreur du pétrole au monde en 2007.

Enfin, il est à noter que l'ouverture de l'amont pétrolier Algérien aux sociétés étrangères a été plus que bénéfique ; et pour la Sonatrach ; et pour le secteur des hydrocarbures en générale. L'intervention des « Majors » dans le secteur d'hydrocarbure algérien, contribue d'une façon significative à la valorisation des potentialités et des ressources de Sonatrach, ce qui augmente sa crédibilité et renforce son image de marque à l'internationale.

1.2. L'internationalisation des activités de la Sonatrach

Sonatrach a acquis une longue expérience dans l'exercice de tous les métiers de l'industrie du pétrole et du gaz, une forte capacité à intégrer les nouvelles technologies, une présence prouvée et fiable sur le marché national des hydrocarbures, ainsi qu'une riche expérience du partenariat avec des compagnies internationales leaders depuis 1986.

Cette notoriété acquise grâce à la stratégie du partenariat a motivé le choix de Sonatrach d'aller conquérir des marchés en dehors de ses frontières habituelles. Dans ce sens le PDG de Sonatrach a déclaré « *à l'instar de notre stratégie de développement, notre stratégie de partenariat est global : levier de développement de nos activités en national, le partenariat sera le moteur de l'internationalisation de nos activités* ». Aujourd'hui, Sonatrach est présente à travers ses activités dans plusieurs régions du monde : Afrique, Asie, Europe, Amérique Latine, Moyen orient.

L'internationalisation de la Sonatrach traduit la détermination de la société nationale et des autorités à développer l'industrie algérienne des hydrocarbures et atteindre les objectifs fixés en matière d'augmentations des capacités de production et des exportations.

Ainsi, le développement international de Sonatrach s'est appuyé sur trois axes principaux :

- ◆ Les investissements industriels dans 'amont, le transport et l'aval
- ◆ Les activités de trading et de transport maritime des hydrocarbures
- ◆ Les activités de diversifications et de services

Ces investissements et activités sont contrôlés par le groupe, à travers un Holding International, doté d'une autonomie financière.

1. La restructuration à l'internationale

Au cours de l'exercice 2001, le Groupe Sonatrach a mis en œuvre un processus de restructuration de ses activités internationales par le regroupement des filiales extérieures autour d'un Holding International. C'est ainsi que les filiales et participations ont été transférées à Sonatrach International Holding Corporation (S.I.H.C), créée en Juillet 1999.

Avec son Holding International, le Groupe Sonatrach dispose d'un levier pour la mobilisation de crédits financiers afin de réaliser les projets d'investissement à l'étranger à de meilleurs coûts.

2. Partenariats internationaux de la Sonatrach

AMONT

Dans l'amont, de nombreux contrats d'exploration et de production sont signés en partenariat. Ce qui a permis à la Sonatrach de se positionner comme un acteur majeur dans la région Saharienne en Afrique, notamment en Mali et en Mauritanie, au Niger, en Libye, et en Egypte (Delta du Nil) où Sonatrach opère en offshore en partenariat avec Statoil Hydro mais aussi en Amérique du Sud, et au Pérou.

AVAL

Pour renforcer sa position dans l'aval, Sonatrach a opté pour la stratégie de diversification. Cette stratégie s'est concrétisée à travers les projets en partenariat avec BASF, et Reganosa pour la construction d'un terminal de regazéification de GNL, en Espagne ainsi qu'au Portugal, en association avec EDP.

Transport par canalisation

Le réseau de transport par canalisation de Sonatrach est un outil privilégié de la stratégie du groupe. Il se caractérise par sa fiabilité, sa flexibilité, sa proximité du marché européenne et sa compétitivité.

Commercialisation

La politique de partenariat développée par Sonatrach lui a ouvert les marchés Internationaux et permis la commercialisation des hydrocarbures en Europe, en Amérique et en Asie. L'accroissement régulier de ses exportations et sa participation Croissante dans l'Aval gazier permet à Sonatrach de dépasser progressivement le Statut de source d'approvisionnement pour devenir un acteur majeur dans le domaine.

Section 2 : Conséquences Managériales (structurelles et organisationnelle)

Les retombées de la pratique partenariale de Sonatrach en matière de management, de structure et d'organisation s'articulent en terme :

- ◆ La nouvelle organisation et son fonctionnement
- ◆ Renforcement managérial et structurel et le développement technologique
- ◆ D'intensification d'effort de recherche et développement
- ◆ Formation du personnel de Sonatrach et promotion des ressources humaines

2.1 La nouvelle organisation et son fonctionnement

Sous l'impulsion et l'effet indirect du partenariat, la Sonatrach est devenu «SPA»¹ en 1992. Depuis cette date, l'entreprise avait consenti d'énormes efforts, se traduisant par un programme de modernisation dénommé PROMOS 1996. Ce programme consistait à changer l'organisation fonctionnelle et structurelle de l'entreprise.

Deux ans plus tard, le conseil national de l'énergie réuni le 23 Janvier 1998, adopte les nouveaux statut de Sonatrach ainsi qu'un plan de redéploiement portant sur le rattachement à Sonatrach des activités de raffinage de pétrochimie et de distribution et autorisant des prises de participation dans les entreprises parapétrolière de service.

C'est ainsi, qu'en s'inspirant des modèles organisationnels de certaines firmes pétrolières étrangères exerçant en Algérie, plus particulièrement les majors, que Sonatrach s'est organisé en un groupe pétrolier.

Une décision de mise en œuvre d'un nouveau schéma d'organisation et de fonctionnement de la macrostructure de SONATRACH avait été signée en décembre 2001. Il correspondait à un processus d'adaptation global de la compagnie aux réformes engagées dans le Secteur de l'Energie, à l'instauration de l'économie de marché et au processus de globalisation.

Un réaménagement de cette organisation a été engagé en janvier 2006, mettant particulièrement l'accent sur la nécessité de renforcer de manière significative la fonction Ressources Humaines Groupe.

¹ SPA « société par action » (l'Etat algérien est le principal actionnaire de la Sonatrach)

Cette nouvelle organisation a permis à la compagnie algérienne :

- ◆ D'avoir les moyens de redéployer et d'utiliser efficacement les leviers dont elle dispose, pour intervenir dans ses secteurs tant en Algérie qu'à l'étranger.
- ◆ D'avoir en tant qu'opérateur national avec ses filiales, une opportunité d'une meilleure diversification de son activité, d'un accès à de nouvelles techniques et technologies, de mieux s'insérer dans le marché mondiale des hydrocarbures de plus en plus concurrentielles.
- ◆ D'avoir une relance efficace et efficiente du secteur pétrolier, et parapétrolier, principalement par l'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouveaux modes de management.

C'est ainsi que le redéploiement des activités du groupe Sonatrach, reposait sur la clarification des grands domaines de responsabilité, ainsi le groupe s'articule autour des trois sphères : la présidence, les structures fonctionnelles et les structures opérationnelles par métiers.

Par ailleurs, la nouvelle organisation de Sonatrach repose sur les principes suivants :

- ◆ Organisation par métiers
- ◆ Décentralisation
- ◆ Transparence
- ◆ Efficacité
- ◆ Réactivité

Quant aux principes de fonctionnement de la nouvelle organisation du groupe Sonatrach, ils sont au nombre de huit :

- ◆ Fonctionnement par domaine de responsabilité ;
- ◆ Responsabilisait ;
- ◆ Délégation de pouvoir ;
- ◆ Valorisation des hommes ;
- ◆ Priorité à l'opérationnel ;
- ◆ Taille réduite unités et transfert des responsabilités au niveau le plus bas possible ;
- ◆ Lignes hiérarchiques réduites ;
- ◆ Eventail de subordination limité.

Enfin, la structure et le fonctionnement de Sonatrach, tourne autour des logiques suivantes :

- ◆ Unité du groupe ;
- ◆ Décentralisation poussée, afin d'assurer la primauté de l'opérationnel sur le fonctionnel
- ◆ Structure de management primant sur la structure juridique ;
- ◆ Gestion des activités confiée par le groupe à des branches opérationnelles ;
- ◆ Coordination des activités stratégiques, préparation du futur (prévision) en termes d'activité, d'organisation et de gestion des opérations non décentralisables par les directions du groupe.

2. 2 Intensification d'effort de recherche et développement

Les partenaires étrangers ont permis à Sonatrach de pouvoir relever le challenge du « savoir », ceci par leur participation au coté de la compagnie algérienne aux projets de recherche et développement. Ce qui a permis à Sonatrach de s'orienter, de s'intéresser et de fournir d'avantage d'effort en la matière.

En ce sens, Sonatrach en association avec ses partenaires développent les actions suivantes :

◆ L'organisation et la participation à des espaces d'échange et d'information sur les évolutions technologiques, organisationnelles, stratégiques et managériales de l'industrie des hydrocarbures, s'articulant en terme de : Forums congrès énergétique, colloques, journées scientifiques et techniques, séminaires, conférences internationales, en Algérie et à l'étranger.

◆ Alors qu'il était rattaché à Sonatrach depuis 1999, l'Institut algérien du pétrole s'est vu doter d'une nouvelle stature avec la signature, en janvier 2006, d'un pacte d'actionnaires pour sa reconversion en «Algerian Petroleum Institute».

Depuis cette réforme, l'IAP se voit devenir une société par actions avec un capital de 1,5 milliard de dinars et dont les principaux actionnaires sont la compagnie pétrolière algérienne Sonatrach (82 %) et la société norvégienne Statoil (10 %). Les 8 % restants sont partagés équitablement entre Naftal et Naftec avec 4 % chacune. La création de cette nouvelle institution de formation a pour objet la prise en charge des besoins du secteur de l'Energie et des Mines en matière de formation, de perfectionnement, de recyclage et de recherche appliquée .

◆ Mise en place des structures pour le R & D et leur renforcement pour la culture et l'esprit d'innovation, de créativité, tant en matière de technologie que de stratégie.

Enfin, grâce aux efforts consentis en matière de R & D, Sonatrach ne sera plus un consommateur passif de technologie, vu son engagement actif dans les grands challenges technologiques de l'industrie des hydrocarbures dans le monde, conjointement avec ses partenaires étrangers, ce qui lui a abaissé les coûts de découvertes et de production. C'est ainsi que les partenaires étrangers ont élevés leur engagement et relation partenariale à un stade qualitatif supérieur, donc, le lien dans la connaissance, dans la recherche et développement ouvrira incontestablement de nouvelles voies d'accès à des technologies nouvelles.

2. 3 Le transfert technologique

1. Les éléments d'analyse

A) La technologie source d'avantage concurrentielle

Quelque que soient ses audaces commerciales ou financières, une compagnie pétrolière ne peut considérer son développement que fondé sur maîtrise de la technologie : le développement est avant tout technologique. La stratégie technologique est une démentions de la stratégie industrielle.

Les entreprises évoluent dans un contexte international rigoureux, les acteurs consolident leur position concurrentielle par leurs choix de portefeuille et leurs stratégies d'alliance mais surtout par leur maîtrise de la technologie.

La technologie est ainsi le point par lequel se constituent les positions dominantes. Un important effort est déployé par les compagnies pétrolières, pour développer de nouvelles technologies. Le progrès technologique vise essentiellement les objectifs suivants :

- ◆ L'amélioration de la qualité de l'exploration
- ◆ Réduction des coûts de forage
- ◆ L'abaissement des coûts de production notamment par une multiplication par 3 à 5 de la productivité des puits.
- ◆ L'amélioration du taux de récupération
- ◆ La diminution des investissements offshore.

Atteindre ces objectifs cela signifie une augmentation de réserves prouvées récupérables, et probablement une modification de l'équilibre géographique de celles-ci.

L'économie mondiale des hydrocarbures subit de profondes et déterminantes transformations du fait du progrès technique. Les rapports de force sont bouleversés au détriment des pays producteurs du pétrole. La position de ces derniers est liée au facteur financier qui est un facteur déterminant pour l'accès à la technologie. Cela dit, l'accès au progrès technique de ces pays dépend des prix du pétrole.

Pour faire face à cette situation, et pour mieux bénéficier des nouvelles technologies des grandes sociétés pétrolières, les alliances et partenariat reste l'unique stratégie pour les compagnies des pays producteurs du pétrole.

En ce sens, les compagnies étrangères opérant en Algérie, ont été d'un grand apport dans le cadre du partenariat plus particulièrement en matière du transfère technologique.

B) L'apport des nouvelles technologies des partenaires

L'apport considérable des géants pétroliers mondiales, partenaires de Sonatrach, sur le plan technologique a fait dire au ministre algérien des énergie et des mines : *« l'importance des nouvelles technologies dans l'évaluation des réserves de pétrole est capitale »*¹, partant du principe qu'avant les années 90 l'Algérie n'avait pas de forages horizontaux, et donc pas de possibilités d'isoler les autres gisements de celui du pétrole. Indiquant dans ce contexte que la découverte de nouvelles réserves ces dernières années est due beaucoup plus aux nouvelles technologies qu'aux efforts d'exploration. De ce fait, selon lui, pas moins de 70% des découvertes mondiales effectuées ces 30 dernières années l'ont été grâce à ces techniques. Dans les prochaines années, celles-ci pourraient amener l'Algérie à récupérer quelque 5% des réserves mondiales.

¹Revue « énergie et mines » MARS 2007

En exploration, la sismique en trois dimensions (3D) s'applique dans l'industrie pétrolière algérienne. Ce système permet de visualiser certaines structures géologiques, de révéler des réservoirs et d'accroître le succès des forages.

C'est ainsi que les technologies les plus modernes dans les domaines de la géochimie, du forage dirigé, de la gestion des réservoirs et du management des gisements géants, sont utilisées dans les gisements algériens.

Le nombre de découvertes réalisées par la Sonatrach et ses partenaires, l'augmentation de la production et des quantités exportées, témoigne de l'apport des nouvelles technologies dans l'industrie pétrolière algérienne.

2.4 L'impact du partenariat sur la formation du personnel et la promotion des ressources humaines.

Les compagnies pétrolières étrangères ont contribué d'une manière directe et indirecte à la formation du personnel et la promotion des ressources humaines de la Sonatrach.

A) L'impact direct :

Une clause contractuelle dans tous les contrats d'association stipule que l'associé étranger doit former un certains nombres de personnel de la Sonatrach. Essentiellement, ces formations touchent la catégorie des cadres et elles se déroulent en Algérie et à l'étranger.

Les enveloppes budgétaires de formation prévues dans les contrats d'association ont permis de faire bénéficier le personnel de Sonatrach d'actions de formation sur les nouvelles technologies.

En ce sens, les partenaires étrangers interviennent dans des formations sur site, dans des écoles spécialisées et les universités. Les formations à l'étranger sont organisées généralement sous forme de séminaires et colloques internationaux.

1) *Domaine de formation*

La formation, le perfectionnement et le recyclage du personnel, portent sur les domaines suivants : l'informatique, le management, les langues, et les nouvelles technologies, quant aux formations à l'étranger, elles concernent pour la majorité : la recherche et le risque management des marchés du « future », le marketing, la protection de l'environnement et la santé au travail.

2) *Objectifs de formation*

Pour la Sonatrach, ces formations visent :

- ◆ La valorisation des ressources humaines
- ◆ L'amélioration constante du niveau de qualification de ses cadres
- ◆ La veille technologique et l'ouverture sur l'extérieur.

B) *L'impact indirect*

Depuis l'évènement du partenariat, l'expérience interne de Sonatrach s'est enrichie grâce aux relations développées avec les partenaires étrangers. Cette expérience a permis l'acquisition de nouvelles méthodes de management et de nouveaux modes opératoires. Le projet de modernisation de la fonction ressources humaines de la compagnie s'est inspiré de cette expérience avec ses partenaires.

Conscient de l'importance des énergies humaines dans le développement de l'entreprise, les responsables de la Sonatrach ont mené des actions résolues et articulées parmi lesquelles il convient de relever :

1) Redynamisation des centres de formation :

◆ La filialisation de l'IAP en le transformant en société par action, la promotion du Centre de Recherche-développement de Boumerdès, la création d'un Centre de Recherche-Aval à Arzew et d'une nouvelle école aux métiers de la mine à Tlemcen, ainsi que la réouverture du Centre de formation d'experts comptables font partie de ce programme pour une impulsion nouvelle de la formation

◆ L'établissement de conventions de partenariat entre les institutions de formation du secteur (IAP, NAFTOGAZ, CPE, IFEG) et des institutions de formation étrangères (Robert Gordon University d'Aberdeen, l'Institut français du pétrole, l'Université de Grenoble III, l'Ecole des mines de Paris...) qui vise à développer les compétences des spécialistes de la formation afin que nos institutions deviennent des centres d'excellence aux plans national et régional.

◆ Le lancement d'un projet de mise en place de « corporate universities » au niveau de Sonatrach et Sonelgaz, avec l'objectif de compléter les moyens de formation de ces deux groupes par un nouveau moyen plus moderne, mieux adapté à l'alignement des compétences sur les stratégies économiques.

2) Création de la Bourse de l'emploi

La bourse de l'emploi est une procédure qui stimule la mobilisation et l'implication des ressources humaines, l'évolution des carrières des cadres régie par la procédure d'appels à candidatures.

Depuis la création de cette procédure, le recrutement interne et l'évolution de carrière se fait dans une transparence totale.

3) Un nouveau système de rémunération

Dans la cadre de la politique de promotion des ressources humaines, un nouveau système de rémunération pour le personnel de Sonatrach, axé sur la reconnaissance des performances, tant collective qu'individuelle a été met en place.

Dans le but de mieux gérer la carrière des travailleurs et de mesurer les compétences à leur juste valeur, le nouveau système de rémunération est une forme de motivations de travail de nature à dissuader les cadres à quitter le groupe pour d'autres compagnies pétrolières étrangères.

Section 3 : Le développement et extension du portefeuille d'activités.

Exerçant les métiers de base traditionnels d'une compagnie pétrolière et gazière, Sonatrach en association avec ses partenaires étrangers s'est orientée vers les métiers de la sphère parapétrolière, de la pétrochimie, du raffinage ainsi que le dessalement de l'eau de mère.

Ces diverses activités s'inscrivent dans l'extension du porte feuille d'activités de l'entreprise, lequel se traduit par le nombre de contrats d'association signés, et les filiales créés en joint-ventures avec les partenaires étrangers.

Se doter d'un portefeuille d'activité plus large permet à Sonatrach de renforcer sa position concurrentielle sur le marché mondial énergétique et par conséquent, minimiser les éventuelles pertes de gains liées à la détérioration du prix du pétrole. Ces pertes devraient être compensées par les produits issus de l'industrie de la transformation et de la pétrochimie, qui se caractérise par des investissements à moindres coûts et à moindres risques, avec un maximum de profit et une forte rentabilité.

Enfin, engagée dans une diversification stratégique de ces activités, Sonatrach s'est associée pour l'exploration et la mise en valeur de gisements de minerais, ainsi que pour la réalisation d'un complexe industriel de production d'Aluminium.

Pour mieux expliquer l'apport des compagnies étrangères au développement du portefeuille d'activité de Sonatrach, nous nous sommes intéressés à deux activités qui sont significative en raison de nombre de contrat d'association conclus avec les partenaires étrangers, le raffinage et la pétrochimie.

3.1 La pétrochimie

La pétrochimie offre à l'Algérie une grande opportunité d'intégration du secteur industriel national pour la création d'un tissu industriel diversifié permettant l'optimisation de la valeur ajoutée et la création d'emplois. A ce titre, plusieurs projets dans l'activité transformation des hydrocarbures seront réalisés avec des partenaires étrangers.

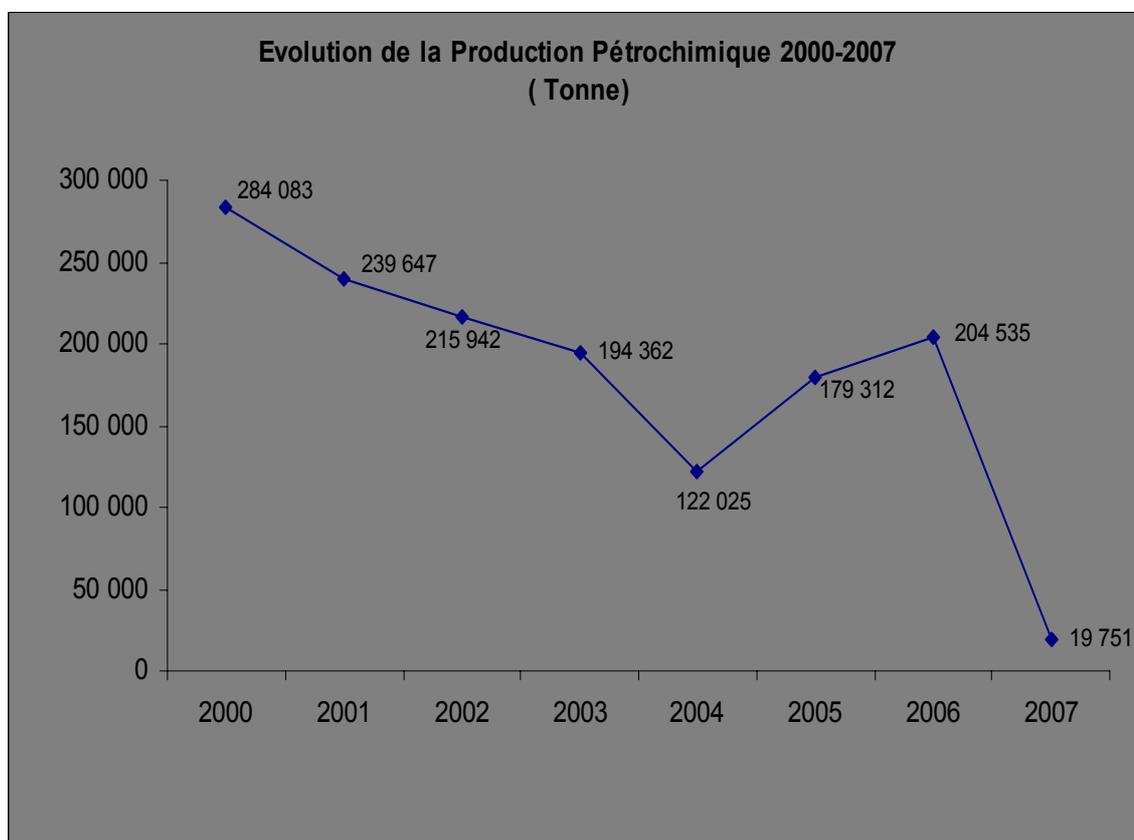
Au 1er trimestre 2007, Sonatrach en association avec les compagnies étrangères a lancé un programme de réalisation de 10 mégaprojets pétrochimiques d'un coût global de plus de 10 milliards de dollars. Les travaux de ces installations devant constituer l'amorce de la relance de la pétrochimie nationale.

Pour augmenter la valeur ajoutée de sa production, Sonatrach a décidé de consacrer une grande partie de son plan de développement (20 milliards de dollars entre 2008 et 2012) à la pétrochimie. Depuis 20 ans, aucun investissement n'a été réalisé dans ce secteur. Le grand programme de rénovation et de modernisation de la pétrochimie a multiplié les opportunités de partenariat. Plusieurs contrats ont été signés, ils portent sur plusieurs projets notamment 2 grands complexes implantés à Arzew, tout ça dans le cadre d'un vaste programme de développement qui date des années 70. Objectifs affichés par la Sonatrach, rattraper le retard enregistré dans le domaine de la pétrochimie, valoriser les ressources hydrocarbures et augmenter les exportations.

Par ailleurs, le secteur a lancé la réalisation en partenariat d'un ensemble de projets pétrochimiques. Il s'agit de :

- ◆ L'usine d'Helison de Skikda réalisée en partenariat avec la société allemande INDE (51%) pour la production d'hélium d'azote
- ◆ La réalisation d'une unité de production de propylène à Tarragone en Espagne en partenariat avec BASF
- ◆ L'usine de Polyéthylène Haute Densité (PEHD) à Skikda
- ◆ Complexe pour le vapocraquage de l'éthane à Arzew,
- ◆ Usine de production de méthanol à Arzew,
- ◆ Complexe de craquage de Fuel Oil /Skikda,
- ◆ Vapocraquage de naphta à Skikda (oléfines Skikda),
- ◆ Complexe de déshydrogénation du propane et du polypropylène /Arzew,
- ◆ Projet Complexe d'Ammoniac
- ◆ Projet Ammoniac Arzew (COI) en partenariat avec la société ORASCOM (51%),
- ◆ Projet ammoniac Arzew (SGBH) pour la production en partenariat avec la société Omanaise Souhail Bahwan Group (51%),
- ◆ L'usine d'aluminium à Béni Saf en association avec Moubadala/ Dubal

Comme le montre le graphe ci-dessus, la production pétrochimique algérienne n'est pas stable, elle fluctue d'année en année. Les transformations qui s'effectuent dans cette branche d'activité justifient les variations des quantités produites



Source « le bilan du secteur « énergie et mines 2000-2007 »

3.2 Le Raffinage

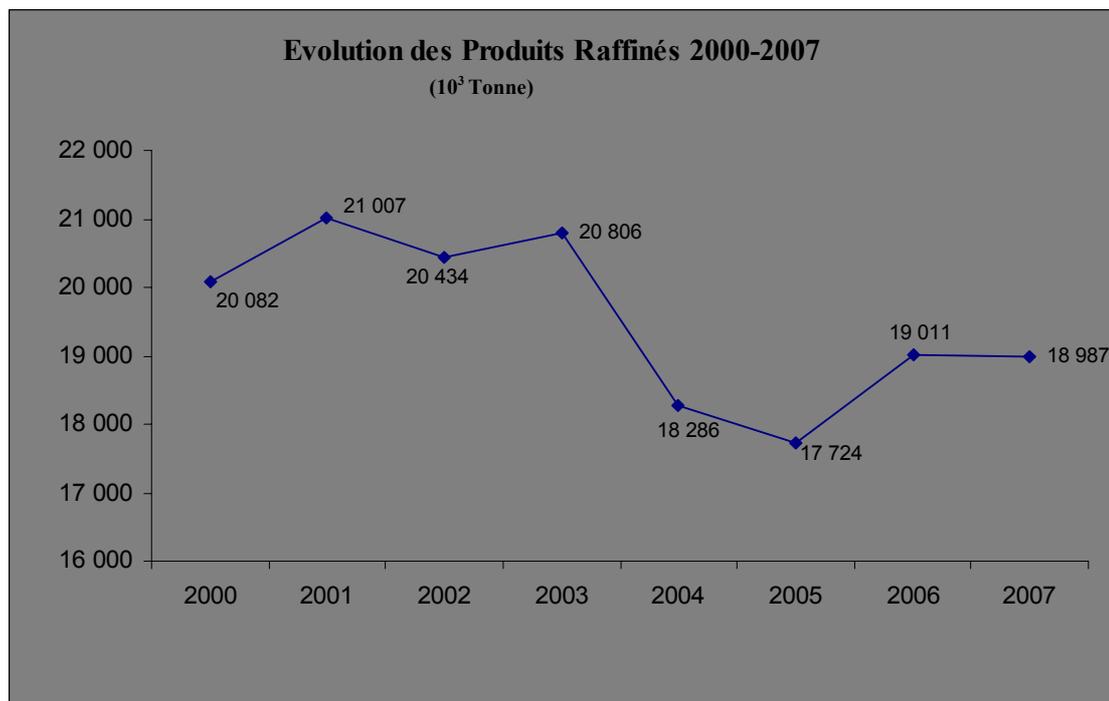
Actuellement avec cinq raffineries en activité, l'Algérie raffine 22 millions de tonnes /an. Grace au programme de réhabilitation et de modernisation de ses unités, elle ambitionne de doubler ses capacités de raffinage de pétrole d'ici à 2015 pour atteindre les 40 millions de tonnes par / an

Dans le programme de développement 2008 / 2012, 9 milliards de dollars seront consacrés à l'activité du raffinage qui est un créneau de partenariat. Dans ce sens, plusieurs projets ont été réalisés et d'autres sont en cours avec les compagnies étrangères. Parmi ces projet ont peut citer ¹ :

- ◆ La nouvelle raffinerie d'Adrar d'une capacité de 600 000 tonnes/an en partenariat avec la société chinoise CNPC (70%) pour un montant de 186 millions de \$US. Cette unité fonctionne depuis 2007
- ◆ La construction d'une usine à Skikda d'une capacité de 5 millions de tonnes dont le contrat d'EPC a été attribué à la société chinoise CNPC pour un montant de 380 millions de \$US. Cette unité entrera en production en 2010,
- ◆ Un projet pour la réalisation d'une raffinerie à Tiaret d'une capacité de 15 millions de tonnes/an en 2012.

Dans l'objectif de réussir le plan de développement de l'activité du raffinage et la pétrochimie, la Sonatrach a procédé à la signature d'un contrat de partenariat en 2006 avec la Société AXENS filiale de l'I.F .P. Ce contrat porte sur la prestation de service sur l'outil de planification stratégique appliqué au raffinage, à la pétrochimie, et à la distribution.

La représentation graphique suivante, résume l'état de la production nationale des produits raffinés ¹



Source « le bilan du secteur « énergie et mines 2000-2007 »

A l'instar de la pétrochimie, l'activité du raffinage connaît-elle aussi des transformations. Le projet de modernisation des raffineries, l'ouverture au partenariat étranger justifie une amélioration de la production depuis 2005.

Conclusion

Après avoir mis en œuvre une stratégie partenariale de puis 1986 qui s'est soldé par des résultats probant notamment dans le domaine de l'exploration et de la production, Sonatrach compte maintenir ce cap en développant encore le partenariat dans l'amont pétrolier et gazier et en l'élargissant à l'aval et la pétrochimie. L'optimisation du domaine minier nationale dans le cadre de la mondialisation ouvre la voie vers des formules novatrices en matière d'investissement et de coopération.

La réussite de la stratégie partenariale de la compagnie a ouvert les voies à la stratégie de développement de l'entreprise. Les relations développées avec les grandes multinationales pétrolières ont abouties à de nombreuses mutations internes de Sonatrach en termes de management, de mode de fonctionnement et d'organisation. Ces mutations ont été engendrées par un vaste programme de modernisation de la compagnie qui s'est effectué par plusieurs étapes.

L'effort managérial et organisationnel opéré par les dirigeants de la Sonatrach, ont permis une maîtrise de nombreuses activités, une compétitive en termes de ressources humaines, de technologie et de se procurer les financements pour constituer un outil industriel et une infrastructure qui lui confère aujourd'hui la place de première compagnie en Afrique et en Méditerranée. Ces acquis lui ont permis de se redéployer à l'international.

En fin, le maintien de la stratégie partenariale comme levier de développement de l'entreprise, doit renforcer sa position sur le marché international et offrir plus d'opportunités d'intégration à l'économie mondiale des hydrocarbures. Une intégration qui passera par la maîtrise des nouvelles technologies et le « savoir faire ».

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Face à la mondialisation, l'entreprise doit détecter les menaces et saisir les opportunités offertes par la l'intensification des échanges, et la globalisation de nouveaux mécanismes économiques. A ce titre, l'entreprise doit tirer profit des avantages liées aux alliances stratégique et partenariat : le financement, le transfert du savoir faire, innovation, ainsi que de nouvelle forme de management.....

La prolifération de ces accords entre entreprises à travers le monde dévoile une arme stratégique fondamentale pour accéder à l'ensemble des technologies grâce à l'entretien de relation partenariales. Cependant, il demeure, pour l'entreprise, de savoir, quand ? Comment ? Et avec qui faut-il coopérer ? Afin d'éviter des situations conflictuelles et désavantageuses pouvant découler de cette pratique de partenariat.

Dans ce contexte, pour la société algérienne des hydrocarbures, la Sonatrach, le partenariat s'avère attirant grâce à la multitude de relation inter-entreprise qu'il recouvre, et à son travers de nouvelles perspectives s'ouvrent.

L'Algérie dispose de potentiel pétrolier et gazier riche, diversifié et sous exploiter avec l'existence des bassins insuffisamment explorés ou tout simplement inexplorés. La valorisation de ce potentiel, requiert des ressources humaines et d'énormes moyens technique et financiers. Face à cette situation l'Algérie à opter pour la logique d'ouverture du secteur des hydrocarbures aux investisseurs étrangers.

L'option de Sonatrach pour le partenariat est dictée, d'une part, par la situation de crise que connaît l'économie nationale où les seules ressources internes du pays ne peuvent subvenir aux besoins important et incessants de ce secteur qui est le seul générateur de ressources financières en devise étrangère ; d'autre part, la valorisation du potentiel pétrolier du pays nécessite l'intervention des compagnies pétrolières internationales performantes. Performantes par leur maîtrise des nouvelles technologies et financièrement très puissantes.

L'option du partenariat est un choix stratégique pour l'Algérie qui, à trois reprises déjà, a su évoluer sa législation pétrolière pour devenir plus attractive et plus incitative. Les actions internes à l'entreprise en termes de management et d'organisation ont permis la modernisation de la Sonatrach. Cette modernisation a donné une crédibilité pour la société ce qui explique l'engagement financier important consenti par les partenaires étrangers.

En effet, la stratégie partenariale de la Sonatrach s'est traduite sur le terrain par des résultats probants. La reconstitution des réserves d'hydrocarbures à leur niveau de 1971, le nombre de contrats signés est toujours en progression et les découvertes pétrolières par an ont permis à l'Algérie de se classer comme premier pays découvreur du pétrole au monde.

L'entreprise a réussi à acquérir d'une part, une nouvelle optique managériale et organisationnelle ainsi que le développement de nouvelles stratégies de diversification et d'internationalisation, d'autre part la Sonatrach a dégagé des économies d'échelle substantielles grâce à des rendements de l'ensemble de la chaîne d'hydrocarbures, en particulier les activités relatives à la transformation « parapétrolière ».

Le partenariat est aujourd'hui une réalité tangible et facteur d'essor de l'industrie pétrolière algérienne d'une part, d'autre part le secteur de la pétrochimie tire pour sa part un grand bénéfice.

Aujourd'hui, les résultats réalisés par la Sonatrach depuis 1986 semblent être satisfaisants pour le gouvernement algérien qui a comme objectif l'accroissement de la rente pétrolière. Reste maintenant à évaluer l'impact de la dernière loi des hydrocarbures pour les prochaines années ! L'Algérie arrivera-t-elle à garder la même dynamique du partenariat ? Les partenaires étrangers afficheront-ils le même intérêt pour le secteur algérien des hydrocarbures ? La Sonatrach va-t-elle réaliser son objectif, celui d'accéder au rang du groupe pétrolier mondial ?

Une nouvelle phase va s'ouvrir pour l'Algérie dans les prochaines années, la phase après le pétrole. On évoquera plus les quotas de production, le monde s'intéressera plus aux quotas de consommation. Le pétrole deviendra une ressource rare ce qui laissera la place aux développements d'autres formes d'énergies.

Face à cette situation, qu'elle sera la place de l'Algérie dans la nouvelle carte énergétique mondiale ? Passera-t-on du statut du pays producteur à celui du pays consommateur ? Aurons-nous une autonomie énergétique nationale ? Seront nous obligés de garder l'option du partenariat avec les compagnies étrangères ?
