

INTRODUCTION GENERALE

Après la seconde guerre mondiale, et tout au long de la deuxième moitié du XXe siècle, la consommation globale d'énergie primaire commerciale explose, passant de 2 Gtep en 1945 à 11 Gtep en 2008. Cet essor est la conséquence d'une croissance économique sans précédent associée à la découverte de gisements de pétrole, de gaz naturel et de charbon apparemment illimités. La question énergétique est cependant très largement débattue dans le monde depuis des années, du fait des écarts grandissants de gisements entre une offre qui se raréfie et une demande qui augmente.

Ce déséquilibre alimente une crise généralisée qui a des incidences sur les économies africaines. Or, la croissance rapide de la population et la modernisation des équipements devraient entraîner une hausse de la demande en services fortement ressentie par les pays pauvres importateurs de pétrole. Les sorties de devises, pour supporter les dépenses d'approvisionnement en énergie, représentent un poids élevé sur les économies de ces pays.

Le secteur énergétique sénégalais se caractérise par une forte dépendance vis-à-vis des importations de pétrole pour faire face à ses besoins en énergie commerciale et particulièrement pour la production d'énergie électrique. Par conséquent, ce secteur éprouve d'énormes difficultés pour assurer convenablement l'approvisionnement des ménages, de l'industrie ainsi que de tous les autres secteurs d'activités.

Le renchérissement sans précédent des prix des produits pétroliers a été, en effet, le déclencheur d'une grave crise du système d'approvisionnement énergétique, manifestée par des périodes de pénurie dans la distribution de carburants, de gaz butane et de l'électricité. Ce qui a d'ailleurs entraîné en août 2009 des soulèvements populaires contre les délestages intempestifs dans le pays.

Le Sénégal importe du pétrole brut et du pétrole raffiné. Sur la période 1996-2005, les importations de pétrole brut, en volume comme en valeur, sont plus importantes que celles de pétrole raffiné. Suite à la crise pétrolière observée depuis 2004 et qui s'est accentuée en 2006, les importations de pétrole raffiné ont augmenté au détriment de celles en pétrole brut qui ont chuté de façon drastique.

Par ailleurs, la forte dépendance du pétrole importé place le Sénégal parmi les pays où l'énergie coûte très cher et rend difficile la gestion macroéconomique, en vue d'une maîtrise de l'inflation et de la lutte pour l'éradication de la pauvreté. La crise énergétique pose ainsi une sérieuse hypothèque sur la croissance économique, imposant ainsi à l'Etat des efforts financiers colossaux pour restaurer les conditions de fonctionnement du secteur. En 2006, près de 140 milliards de FCFA ont été dépensés en termes de subvention dans le secteur énergétique.

C'est dans ce contexte que la Société Africaine de Raffinage (S.A.R.) nous a servi de cadre d'étude pour analyser la gestion d'approvisionnement et de distribution des produits pétroliers au Sénégal. Depuis sa création, la S.A.R. a bénéficié d'un monopole de fait pour l'importation et la commercialisation des produits pétroliers. Elle était donc la seule habilitée à importer du pétrole brut pour son unité de raffinage et des produits pétroliers finis.

La S.A.R., trouvant les activités commerciales plus rentables que celles de la transformation, a donc augmenté ses importations de pétrole raffiné et diminué celles en pétrole brut. Les importations en volume de produits pétroliers ont diminué de façon globale sur la période 2004-2006, alors que celles en valeur suivent une tendance haussière sur cette même période. Ces difficultés rencontrées par la S.A.R. et aggravées par l'envolée des cours du baril du pétrole sont à l'origine de cette situation.

Ainsi notre travail sera subdivisé en trois parties essentielles : une première partie qui sera la présentation du cadre théorique et méthodologique, la deuxième partie sera réservée au diagnostic de la situation actuelle de la S.A.R. et la troisième partie sera l'occasion de présenter et d'analyser les résultats obtenus. Ce travail sera clôturé par la formulation de solutions et recommandations.

PREMIERE
PARTIE :
LE CADRE
THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE

PREMIERE PARTIE : Le cadre théorique et méthodologique

1.1 Cadre théorique

1.1.1 Contexte de l'étude

1.1.1.1 Présentation générale du Sénégal

Le Sénégal est un pays situé à l'extrême Ouest du continent africain avec une superficie de 196 722 km². Le Sénégal dispose d'une façade maritime de 500 km et est limité par quatre pays : la Mauritanie au Nord, le Mali à l'Est, la Guinée et la Guinée Bissau au Sud, la Gambie un territoire enclavé.

Le climat du Sénégal se caractérise par l'alternance d'une saison sèche allant de novembre à mi-juin et d'une saison des pluies allant de mi-juin à octobre.

La République du Sénégal est laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens, sans distinction d'origine, de race, de sexe, de religion. Elle respecte toutes les croyances. La langue officielle de la République du Sénégal est le français. Les langues nationales sont le Sérère, le Diola, le Malinké, le Pular, le Soninké, le Wolof et toute autre langue nationale qui sera codifiée.

Le pays est composé de quatorze régions dont les chefs-lieux sont les principales villes: Dakar, Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kédougou, Kaolack, Kolda, Louga, Matam, Saint Louis, Sédhiou, Tambacounda, Thiès, Ziguinchor.

POPULATION

- Population estimée (projection 2009) : 12 171 265 habitants
- Densité en 2009 : 61,9 habitants au km²
- Population totale des femmes (projection 2009) : 6 150 750
- Population totale des hommes (projection 2009) : 6 020 515

1.1.1.2 POLITIQUE ÉNERGETIQUE

Marché domestique des produits pétroliers

Le Sénégal n'est pas un pays producteur de pétrole. Cependant la raffinerie permet d'assurer l'approvisionnement régulier du marché domestique en produits pétroliers. Les produits raffinés ou importés par la Société Africaine de Raffinage (S.A.R.) sont livrés et facturés aux distributeurs sur la base d'un prix calculé par le Comité National des Hydrocarbures (CNH). Ce Comité joue également le rôle de régulateur de marché et détermine les prix de tous les produits pétroliers à la consommation.

La structure des prix permet de calculer les prix de vente des hydrocarbures au Sénégal. Elle est établie par le CNH à partir du décret n°2006-952 du 26 septembre 2006 abrogeant et remplaçant le décret n°98-342 du 21 avril 1998 fixant les modalités de détermination des prix des hydrocarbures raffinés.

Les Majors TOTAL, VIVO (ex SHELL) et OILIBYA constituent les gros clients de la S.A.R. Depuis la libéralisation du sous-secteur pétrolier en 1998, de nouveaux opérateurs dont les Transporteurs et les Indépendants ELTON, TOUBA Oil, ORYX, API et près d'une quarantaine d'autres clients interviennent également dans l'activité. La S.A.R. fournit du butane aux distributeurs de gaz notamment VITO GAZ, TOUBA GAZ, LOBOU MAME DIARRA BOUSSO, TOTAL GAZ.

Au niveau du stockage des produits pétroliers, SENSTOCK vient compléter le parc national qui passe ainsi d'environ 377.000 m³ à 514.000 m³. SENSTOCK est une nouvelle société de stockage à capitaux détenus par l'Etat du Sénégal, la S.A.R., Total et DIPROM. La société a l'ambition de porter sa capacité de 139.000 m³ à 500.000 m³ à terme.

PLAN TAKKAL

Le secteur de l'énergie, particulièrement le sous-secteur de l'électricité, présente depuis quelques années un ensemble de déséquilibres, source de dysfonctionnements parfois très profonds dans la fourniture d'électricité.

Cette situation a amené le Ministère de la Coopération Internationale, des Transports Aériens, des Infrastructures et de l'Energie (MICITIE) à commanditer des diagnostics faits par des cabinets d'audit et à mettre en place un Comité de Restructuration et de Relance du Secteur de l'Energie (CRRSE) avec pour mission principale de proposer un plan de relance et de restructuration.

Cet exercice, conduit par des Cabinets de renommée Internationale et le CRRSE, a permis de mettre en évidence une situation de crise très profonde qui résulte de plusieurs facteurs dont les plus importants concernent des déséquilibres offre/demande et financiers mais aussi et surtout des performances socio-économiques enregistrées depuis 2000 par le Sénégal.

En effet, en dix ans, grâce à une politique soutenue de développement menée par les différents gouvernements du président de la république, Maître Abdoulaye Wade, le nombre d'abonnés de la Société Nationale d'Electricité (SENELEC) a été multiplié par 4 alors qu'au même moment, les ménages sénégalais, de plus en plus modernisés, utilisent un nombre impressionnant de biens d'équipements.

Cette évolution n'a malheureusement pas été prise en compte. En effet, une absence de planification ou sa mauvaise mise en œuvre a abouti à un déficit chronique estimé à 135 MW (- 40 %). Pour faire face à cette crise, le gouvernement du Sénégal a mis en place un Plan d'urgence dénommé **Plan Takkal**.

1.1.2 Problématique :

La problématique liée à notre thème de recherche s'accroît sur la gestion des approvisionnements et celle de la distribution des produits pétroliers au Sénégal pour pouvoir soulever les problèmes rencontrés par la S.A.R. dans la gestion de ses flux.

En effet les ruptures de stock fréquentes des hydrocarbures au Sénégal se trouvent au cœur de la problématique de l'approvisionnement en énergie du pays. Les capacités de stockage demeurent insuffisantes avec un stock de sécurité en deçà du minimum stratégique. Il convient de souligner également que malgré la libéralisation, on n'a pas enregistré à ce jour l'implication d'opérateurs privés dans l'activité de stockage ; et il n'y a pas eu d'opérateurs qui possèdent la moindre capacité pour pouvoir procéder à l'importation directe et au stockage des produits pétroliers.

Quadruplée entre 2000 et 2008, la variation des cours du pétrole est le résultat d'une combinaison de facteurs climatiques (vague de froid, cyclones), techniques (extraction difficile), géopolitiques (baisse de la production en Irak, tensions politiques au Moyen-Orient, au Nigeria.....) et économiques (augmentation de la demande mondiale). Par ailleurs, cette variation des cours du pétrole est aussi amplifiée par la spéculation. Le pays a subi, régulièrement, de plein fouet, la flambée des prix du baril du pétrole

L'instabilité des prix du baril de pétrole fait de ce thème une grande problématique dont il faut étudier les causes et conséquences sur les ménages pour pouvoir ainsi proposer des solutions durables.

Aussi les factures énergétiques sont de plus en plus importantes ; à titre d'illustration, la facture pétrolière du Sénégal est passée de 185 milliards de FCFA en 2000 à 384 milliards de FCFA en 2006, puis à 623 milliards de FCFA en 2008, soit une hausse de plus de 40% en deux ans. Le poids de la facture pétrolière sur l'économie sénégalaise apparaît donc très important. La tendance observée devrait se poursuivre avec l'augmentation des cours du pétrole notée depuis quelques années.

Les énergies fossiles (le pétrole, le gaz naturel et leurs dérivés) représentent environ 55% de la consommation mondiale d'énergies. Cependant, ce sont des ressources limitées, et la sécurité de l'approvisionnement est problématique pour de nombreux pays en développement non producteur de pétrole comme le Sénégal. Ceci est la cause principale de la faible production de produits pétroliers entraînant ainsi des pénuries de gaz, de gasoil, un faible accès à l'électricité occasionnant des coupures intempestives d'électricité au Sénégal. Depuis plusieurs décennies maintenant, les délestages sont devenus monnaie courante au Sénégal.

Les engagements de l'Etat à soutenir le développement du secteur pétrolier et à lutter contre la pauvreté, sont autant d'événements survenus au cours des dernières années et qui font de ce thème une grande problématique et un sujet d'intérêt de premier plan.

Ainsi, on se demande comment est-ce que cette problématique est abordée et vécue? Quelles options sont adoptées ou prévues pour répondre à la crise énergétique et assurer l'approvisionnement et la distribution des produits pétroliers pour le court et le moyen terme? S'agit-il d'une situation de simple défense, de survie ou d'adaptation? Ou bien a-t-on prévu des mesures offensives pour assurer un approvisionnement et une distribution soutenable en énergie au Sénégal?

1.1.3 Revue de la littérature:

On nomme revue de la littérature un rapport de recherche et de lecture qui vise à faire ressortir les éléments pertinents à une hypothèse (pour ou contre) dans le texte d'un ou plusieurs auteurs. La revue de la littérature peut être comparée à un résumé d'article ou de livre. Ce travail comporte en général plusieurs titres et sert à étayer une théorie.

En effet réfléchir sur la gestion de la chaîne logistique des produits pétroliers exige l'accès à un certain nombre d'information. Cette recherche qui s'inscrit dans une perspective de continuité, autorise et encourage la confrontation entre les résultats des différentes recherches.

Il existe de nombreux canaux de transmission par lesquels les prix du pétrole peuvent exercer une influence sur l'activité économique. Les mécanismes de transmission à travers lesquels les prix du pétrole ont un impact sur l'activité économique réelle comprennent à la fois l'offre et la demande. Selon **Rajhi et al (2009)**, les publications sur le sujet commencent à permettre d'avoir une vision relativement claire des voies que peuvent emprunter les chocs pétroliers pour se propager dans l'économie.

Ainsi selon **HERMANN AKOA** dans « *l'environnement et les produits pétroliers* » :

Les bouleversements qui s'imposent à notre société aujourd'hui nous obligent à changer une démarche qui nous engage et qui ne manque pas d'obstacles ; barrières technologiques, techniques, psychologiques, ou environnementales.

Sur le plan de l'énergie calorifique, les sources d'énergie alternatives : le soleil, le vent, l'eau la chaleur de la terre, les déchets organiques, voire le nucléaire, présentent des opportunités plausibles et jouissent, ceci est valable pour quelques unes d'entre elles, de réelles avancées technologiques.

Concernant l'énergie motrice en revanche, aucune source plausible de production massive d'énergie, n'a encore été envisagée : une source d'énergie adaptée à la fois, à la mobilité des véhicules, à leur besoin d'autonomie pour des longs parcours, et susceptible de satisfaire l'importante demande.

Les produits pétroliers ont mis plus d'un demi siècle pour s'imposer comme principale source d'énergie et nerf de l'économie mondiale, avec tout de ce que nous procure le pétrole, combien de temps nous faudra-t-il pour en sortir, au bénéfice de l'environnement ?

Aussi selon **Philippe Sébille-Lopez** dans « *géopolitique du Pétrole* »

Le prix du pétrole brut « flambe » depuis 2004. Si cette hausse imprévue traduit certaines faiblesses structurelles des marchés pétroliers face à l'évolution de la demande, elle masque des enjeux considérables, beaucoup plus politiques et stratégiques comme la sécurisation des approvisionnements en pétrole et en produits raffinés des grands consommateurs, États-Unis et Chine en tête.

Cette exigence bouleverse les relations des différents acteurs, du Venezuela à la Russie, de la Caspienne au golfe arabo-persique, de la Méditerranée au golfe de Guinée. Les terroristes, qui cherchent à ébranler les marchés par des menaces sur les infrastructures pétrolières, ajoutent le risque aux incertitudes.

Fin connaisseur de ces questions, l'auteur nous propose un tour du monde des zones majeures de production, le long de ces « routes du pétrole » où se déroulent de grandes manœuvres, plus stratégiques que jamais. Les enjeux de pouvoir s'éclairent : pressions, tensions, menaces et tractations ; nouvelles alliances, ruptures et conflits potentiels. Les motivations complexes et multiples sont expliquées. On découvre alors les nouvelles géopolitiques du pétrole.

Durand, Bernard développe aussi, dans son œuvre intitulé « *la crise pétrolière : Analyse des mesures d'urgence* », le problème de la crise pétrolière.

Sujet apparemment familier que la crise pétrolière, régulièrement évoquée depuis plus de 35 ans. Elle semble à la fois provoquer des changements profonds (programme électronucléaire, campagnes d'économie des énergies, chantiers d'énergies alternatives) et paraître comme insignifiante ou en décalage avec le réel, tant le pétrole tient une place toujours plus importante (augmentation du parc automobile à essence ou gasoil, utilisation tous azimuts des dérivés du pétrole) et semble ne pas manquer...

Pourtant la crise est là, inéluctable, durable et dont le paroxysme est très proche, bien que masqué par la récente récession économique. Nous n'avons plus que 5 à 10 ans environ pour nous préparer activement et anticiper ses effets : quoi qu'il arrive, les quantités disponibles vont très bientôt diminuer, et ce constamment ; il en sera de même pour le gaz, quelques années plus tard.

La Crise pétrolière décrit et évalue les principales technologies utilisables pour remplacer pétrole et gaz, tout en montrant combien la plupart seront longues à mettre en place, n'étant pas encore validées et socialement acceptées. Dans ces conditions, l'antenne des économies d'énergie est plus que d'actualité, pour nous aider à retarder les échéances et

faire la jointure avec de nouveaux modèles énergétiques. Deux secteurs fondamentaux sont concernés : le bâtiment et les transports.

Il est urgent de voir la conscience des citoyens-consommateurs se modifier radicalement, au risque de connaître pour des zones comme l'Europe des 27, une crise énergétique et économique sans précédent...

1.1.4 Clarification des concepts

Il convient d'élucider certains vocables qui gravitent autour de notre sujet afin de rendre plus aisée la compréhension de notre travail.

❖ L'approvisionnement

L'approvisionnement est une technique ou une méthode permettant de livrer un bien, ou un besoin à un tiers. On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel). Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordres, commandes, factures... Le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur par mer, air, terre...

L'approvisionnement répond à toutes contraintes environnantes. La règle première est de livrer de la marchandise, au bon moment, au bon prix, et au meilleur coût selon le choix du demandeur.

❖ La distribution

Dans leur ouvrage intitulé « *Logistique* », PIMOR Y. et FENDER M. définissent la distribution comme étant « purement logistique du point de vue des flux. Elle consiste à apporter les biens de consommations fabriqués ou conditionnés dans les usines jusqu'aux logements de chaque consommateur ».

Dans notre travail entendons par distribution une fonction qui permet d'acheminer les produits pétroliers jusqu'aux dépôts qui assurent la cession aux GPP ET ASPP.

❖ Le pétrole

Le pétrole est une huile minérale résultant d'un mélange d'hydrocarbures et de divers composés organiques. Exploité par les Hommes, le pétrole est une énergie fossile. Sa formation est le fruit de la transformation lente de matière organique, souvent végétale, qui se dépose sur le fond des océans et qui, sous l'effet de la pression des autres couches qui s'accumulent et d'une augmentation de température (résultant elle aussi de l'augmentation de pression) se transforme peu à peu en kérogène, puis en pétrole.

Le **pétrole** est la **source d'énergie** la plus utilisée dans le monde. Il fournit aujourd'hui l'essentiel des **carburants** de la planète et 5,1 % de l'**électricité** mondiale¹. Après deux années de baisse consécutives liées à la crise économique de 2008-2009, la consommation de pétrole a recommencé à croître sur les dernières années, principalement dans les pays émergents.

❖ Le raffinage

Raffinage du pétrole, des hydrocarbures est l'ensemble des opérations qui permettent d'obtenir les produits commerciaux (gaz, essences, gasoil, fuel, naphta...) en partant du pétrole brut : distillation, fractionnement, transformations moléculaires, épuration physique et chimique.

Le raffinage a d'abord consisté en un simple fractionnement physique de ses composants les méthodes modernes de raffinage pratiquent un « craquage » des molécules lourdes du pétrole en éléments plus simples, qu'on regroupe ensuite.

Les gaz de raffinage et de craquage produits en même temps que les vapeurs d'essence, constituent les principales matières premières de la pétrochimie.

❖ Les pipelines

Ce sont des tuyaux, d'assez grand diamètre, pour le transport à grande distance de certains fluides, spécialement des carburants liquides (hydrocarbures), du gaz naturel, de l'air comprimé, etc., ainsi que de certaines substances pulvérisées telles que la poudre de charbon.

1.1.5 Objectifs de recherche

L'objectif général de la recherche fait souvent référence à des considérations externes au sujet ou au domaine de recherche qui amène le chercheur à opter pour une démarche exploratoire plutôt qu'explicative, descriptive plutôt que prédictive.

Les objectifs spécifiques peuvent être assimilés aux questions ou aux problèmes de recherche. Le chercheur doit préciser les résultats de recherche auxquels il désire parvenir à la fin de son analyse. Quels problèmes souhaite-t-il régler? A quelles questions veut-il répondre?

➤ Objectif général

Notre objectif sera d'étudier et de comprendre la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de distribution des produits pétroliers au Sénégal pour ainsi suggérer des solutions et recommandations liées aux problèmes posés.

➤ Objectifs spécifiés

- Décrire le circuit de la chaîne d'approvisionnement et de distribution des produits pétroliers depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux ;
- Analyser ce processus d'approvisionnement et de distribution des produits pétroliers ;
- Proposer des solutions et recommandations en vue de l'amélioration de cette chaîne logistique.

1.1.6 Hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche sont des réponses provisoires aux questions de recherche spécifiques. Ils mettent en relief les relations dont le chercheur vérifiera la justesse dans la partie empirique de son projet, en comparant les faits observés dans la réalité aux résultats attendus. La manière de formuler ces relations est susceptible d'avoir des conséquences sur la méthodologie de recherche et l'analyse des données recueillies.

Les hypothèses sont les suivantes:

- ❖ La faible capacité de stockage du brut et des produits finis entraînant ainsi à des ruptures fréquentes de stocks freinant les commande de tanker et se répercute sur le marché ;
- ❖ La vétusté des installations (unités de fabrication) et des pipelines ;
- ❖ La faible production de produits pétroliers.

1.2 Méthodologies de recherche

Pour des difficultés liées aux moyens de pouvoir couvrir la zone d'étude qui est le Sénégal, nous avons décidé de limiter notre champ d'investigation à la région de Dakar. Cependant cela n'enlève en rien de la pertinence du sujet puisque la région de Dakar enregistre le plus grand taux d'utilisation de produits pétroliers tels que l'électricité, le gasoil, le super.....

1.2.1 Technique et outils de collecte de données

Les instruments de collecte des données sont très variés : Entrevue, questionnaire, observation documentaire, observation directe, etc. Les choix techniques dépendent évidemment de la nature des objectifs.

Le questionnaire à surtout été utilisé pour mieux recueillir les informations détenues par les commerciaux de la S.A.R., les exploitants et le service ordonnancement et optimisation.

Il comporte des questions relatives aux procédures de commande et de distribution des produits pétroliers au Sénégal et au stockage de brut et de produits finis.

Il faut dire qu'en plus du choix de cet instrument de recherche, s'ajoute le fait que la recherche documentaire nous ait permis d'avoir une assez bonne connaissance de certains aspects de l'étude dont la précision requise ne s'obtenait qu'avec l'utilisation de cet instrument.

L'observation directe et la recherche sur internet nous ont été aussi d'un grand apport.

1.2.2 Technique d'analyse des données

Le traitement des données a privilégié la vérification des informations à partir de la confrontation de divers documents traitant de la gestion d'approvisionnement et distribution des produits pétroliers au Sénégal. Les données recueillies ont été traitées et analysées par la méthode S.W.O.T. pour une meilleure compréhension des résultats obtenus.

1.2.3 Difficultés rencontrées

La question énergétique est un domaine très sensible et complexe c'est pourquoi il est très difficile d'accéder aux informations car ces dernières sont généralement confidentielles. Il est presque impossible d'avoir des renseignements sur les factures, les fournisseurs et les documents concernant l'approvisionnement et la distribution des produits pétroliers.

DEUXIEME
PARTIE :
DONNEES SUR
L'ENVIRONNEMENT
DE L'ETUDE

DEUXIEME PARTIE : Diagnostic de la situation actuelle de la S.A.R.

2.1 Présentation Générale de la S.A.R.

2.1.1 Historique

Jusqu'en 1960, le pétrole dans les pays de l'Afrique Occidentale Française (A.O.F.) était géré par la Société Africaine des Pétroles (S.A.P.). C'est en 1961 que l'Etat du Sénégal, associé à Elf France et à des Sociétés de Distribution Pétrolière, décide de changer la S.A.P. en S.A.R. (Société Africaine de Raffinage) avec comme principaux objectifs :

- raffinage du pétrole brut
- approvisionnement des marchés sénégalais et étrangers de la sous-région

Les travaux ont duré dix mois (de juin 1962 à mars 1963). C'est le 31 octobre 1963 que la S.A.R. a déchargé son premier tanker de brut « PAUTHIER » en provenance du Sahara.

La S.A.R. a été inaugurée le 27 janvier 1964 par feu son Excellence le Président Léopold Sédar SENGHOR.

2.1.2 Structure du Capital

La S.A.R. est une société anonyme au capital de 1.000.000.000 francs CFA. Son siège se trouve au 15, Boulevard de la République et son usine au km 18, Route de Rufisque. A ses débuts, la S.A.R. avait comme actionnaires :

- Elf : 30,0%
- Shell : 23,6%
- B.P. : 11,8%
- Total : 11,8%
- Mobil : 11,8%
- BNDS : 10,0%
- Esso : 1,0%

Quarante ans après sa création, des actionnaires ont eu à fusionner entre eux ce qui reconfigure la répartition du capital de la S.A.R. :

- Elf absorbe B.P. : 41,8%
- Shell absorbe ESSO : 24,6%
- BNDS devient Pétrosen : 10,0%
- Total : 11,8%
- Mobil : 11,8%

En 2000, suite à la fusion de Total et Elf créant ainsi TotalFinaElf, la recapitalisation devient :

- TotalFinaElf : 53,6%
- Shell : 24,6%
- Pétrosen : 10,0%
- Mobil : 11,8%

En 2006, suite à la vente d'actions de Mobil à Total au profit de l'Etat la situation devient :

- TotalFinaElf : 65,4%
- Shell : 24,6%
- Pétrosen : 10,0%

En 2008, la situation change à nouveau avec une majorité détenue par l'état sénégalais. Après cette recapitalisation on obtient donc :

- TotalFinaElf : 42,8%
- Pétrosen : 57,2%

En 2010 on assiste à une nouvelle situation avec l'arrivée d'un autre actionnaire Bin Laden et la situation devient :

- Total : 20%
- Bin Laden : 34%
- Pétersen : 46%

2.1.3 Structuration de l'Usine

La S.A.R. est divisée en cinq zones :

- La Zone A : qui est réservée au stockage de pétrole brut et de fuel oil importé. Elle comporte sept bacs
- La Zone B : elle a en son sein le laboratoire pour les analyses de produits, la salle de contrôle pour la conduite des unités de raffinage, les unités de Distillation de Reforming et du Merox qui permettent de fractionner le pétrole brut en produits dérivés.
- La Zone C : endroit où sont stockés les produits finis et intermédiaires
- La Zone D : on y trouve des structures tels que le département Informatique, le département Achat, le service Administration des Ventes, le département Maintenance, le département Sécurité, le service Audit Interne, le Magasin Général, etc.
- La Zone E : on y trouve le bâtiment administratif, le restaurant, l'infirmerie, la bibliothèque, le parking, etc.

2.1.4 Organisation et Composition

2.1.4.1 Organisation (cf. Annexe 1)

La S.A.R. est une société dotée d'un Conseil d'Administration qui coiffe une Direction Générale. Le Conseil est composé de douze membres qui élisent leur Président et fixe les objectifs à atteindre.

La gestion de la société est confiée au Directeur Général qui collabore avec des directeurs, des chefs de départements et des chefs de service. Le contrôle est centralisé au niveau de la direction générale.

2.1.4.2 Composition des Directions

2.1.4.2.1 Direction Générale

Elle est dirigée par un Directeur Général qui assure la gestion quotidienne de la société et veille à l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'Administration.

2.1.4.2.2 Direction Technique

Elle est dirigée par un Directeur Général Adjoint qui contrôle les installations de l'usine et coordonne les actions de production, de stockage et d'expédition. Elle s'occupe aussi des consignes de sécurité et a en son sein :

- une Assistante de Direction
- un Département Maintenance
- un Département Exploitations
- un Département Sécurité et Contrôle
- un Service Procédés
- un Service Laboratoire

2.1.4.2.3 Direction Financière

Elle est sous la tutelle d'un Directeur Financier. Elle joue un rôle important dans la recherche de capitaux pour le financement des investissements, gère les ressources et utilise les ratios pour faire ressortir les éléments de gestion de liquidité et de rentabilité. Son Département Finances regroupe :

- une Assistante de Direction
- un Département Finances et Comptabilité
- un Département Informatique

2.1.4.2.4 Direction Commerciale

Elle est dirigée par un Directeur Commercial et a comme rôle principal l'achat des produits finis et de pétrole brut ainsi que la recherche de débouchés. Elle gère également la facturation. Son Département Valorisation / Programme regroupe :

- le Service Ordonnancement et Optimisation
- le Service Administration des Ventes

2.1.4.2.5 Direction Ressources Humaines et des Affaires

Juridiques

Cette direction est chargée de gérer le personnel. Elle s'occupe du recrutement du personnel, des stagiaires, des contractuels, des assurances et veille au climat social. On y trouve :

- un Service Ressources Humaines
- un Service Relations Extérieures et Affaires Sociales
- une Section Formation
- une Assistante de Direction

2.1.5 Activités principales de la S.A.R.

2.1.5.1 Le Raffinage (cf. Annexe2)

Le pétrole est non seulement la première source d'énergie dans le monde depuis 1950, mais aussi la matière première de l'industrie pétrochimique. Il est à l'origine d'un nombre incalculable de produits dérivés, des matières plastiques aux peintures en passant par les cosmétiques.

Cependant, cette ressource n'est jamais utilisée à l'état brut. Elle doit subir un ensemble d'opérations réunies sous le terme de "raffinage du pétrole" (Distillation, Reforming, Merox).

Le raffinage du pétrole désigne l'ensemble des traitements et transformations permettant d'obtenir, à partir du pétrole brut, un maximum de produits à haute valeur commerciale.

Il existe autant de bruts différents dont les qualités dépendent très souvent de leur origine.

Le pétrole contient donc des millions de molécules différentes qu'il est nécessaire de fractionner et de transformer pour obtenir des produits utilisables par l'industrie. Ces différentes opérations de traitement sont effectuées dans une raffinerie.

En matière de raffinage, il n'est pas aisé d'expliquer les différentes étapes et opérations de traitement avec des termes simples.

Des produits intermédiaires (non commercialisables) issus du raffinage sont mélangés dans des proportions variables selon les spécifications techniques des produits finis (commercialisables) tels que le butane, le supercarburant, le kérosène, le gasoil, le diesel, le fuel, etc. Ces spécifications techniques peuvent être nationales ou internationales.

2.1.5.2 Les Parcs de Stockage

D'une manière générale, là où il y a du pétrole, il y a toujours un parc de stockage. En effet, on trouve du stockage aux lieux de production, aux terminaux pétroliers, au départ et à l'arrivée des gazoducs et des oléoducs, donc dans les raffineries.



Gazoduc

Oléoduc de Trans-Alaska

Il existe toujours un parc de stockage dans chaque raffinerie. Selon la complexité de la raffinerie, le nombre de bacs de stockage varie. Pour chacune des charges, pour chacun des produits intermédiaires et finis, on a toute une série de bacs de différentes tailles. En plus pour certains produits à retraiter on a des bacs de slop (dépôt visqueux) ou des bacs de contaminat (produit mélangé à un autre produit).

Les bacs sont de deux sortes : les bacs à toit flottant pour éliminer la phase gazeuse et ceux à toit fixe. Chez les premiers, le toit flotte et suit le niveau du produit, tandis que chez les derniers, le toit est fixe.

Comme le propane et le butane sont des gaz liquéfiés sous pression, on les met dans des cigares pour le propane et des sphères pour le butane.

En général, par décantation, les bruts laissent toujours un dépôt d'eau au fond des bacs qu'il faut purger de temps en temps.

Pour les produits finis, selon les besoins du marché, le nombre de bacs est élevé pour certains produits et faible pour d'autres.

2.1.5.3 Les Produits et le laboratoire

Chaque pays dispose de spécifications techniques nationales obéissant à des définitions précises basées sur des normes édictées par la loi. Chaque produit commercialisable a donc des caractéristiques qui lui sont propres. Mais dans la fabrication des produits, le raffineur se trouve dans l'impossibilité de respecter, à la lettre, ces caractéristiques. Aussi, au lieu de fixer des valeurs pour celle-ci, on crée des limites minimales et maximales pour chacune de ces caractéristiques (pour les spécifications au Sénégal, voir Annexes : Essence Super).

Afin de déterminer les valeurs de ces caractéristiques et de faire des contrôles de qualité des produits avant leur mise sur le marché, chaque raffinerie possède un laboratoire d'analyse. Celui-ci intervient dans toutes les phases de fabrication des produits, l'évolution et/ou les changements dans les caractéristiques. En bout de chaîne, et avant que le produit commercialisable soit mis sur le marché, c'est au laboratoire d'analyse que revient la responsabilité de donner ou non le feu vert dans cette mise sur le marché.

C'est le laboratoire qui délivre en fin de compte le certificat de conformité du produit avant sa mise sur le marché (**cf. Annexes 3 & 4: Certificat de qualité d'un bac d'essence super et kérosène**).

Concernant la procédure de contrôle des caractéristiques, les laboratoires doivent suivre des normes bien précises, élaborées par des agréments nationaux ou internationaux.

2.2 Diagnostic de la gestion des approvisionnements

2.2.1 L'appel d'offres

La Société Africaine de Raffinage lance toujours un appel d'offres pour l'importation du pétrole brut et des produits finis.

Les modalités et les conditions de cet appel d'offres sont décrites dans un document qui comporte un certains nombres de clauses et d'annexes envoyés aux fournisseurs agréés.

Les offres sont remises sous double enveloppe fermée séance tenante par chaque soumissionnaire ou à son mandataire à la commission d'appel d'offres de la S.A.R.

Les offres sont généralement dépouillées les mêmes jours et heures par la commission d'appel d'offres de la S.A.R. à laquelle assisteront, en qualité d'observateur, les soumissionnaires ou leurs mandataires.

Pour permettre d'évaluer rapidement les offres et conclure rapidement les discussions éventuelles, toutes les conditions liées à chaque offre doivent être clairement mentionnées pour ne pas retarder le processus d'adjudication. La S.A.R. se réserve le droit de ne pas donner de suite à cet appel d'offres.

Les 17 principales clauses concernent essentiellement :

1. **La qualité du produit** : pour le pétrole brut, le produit doit répondre à certaines spécifications conformément à la réglementation en vigueur ;
2. **Le volume** : la quantité commandée doit être disponible ;
3. **Les incoterms** : généralement c'est sur la base FOB ou CIF que les contrats se font et la version en vigueur est celle de 2010 ;
4. **La formule des prix** : c'est le prix de référence avec un différentiel ; le prix final unitaire sera exprimé en USD / tonne métrique nette chargée ;
5. **La période de pricing** : c'est la période de détermination des prix ;

6. **Livraison** : elle doit se faire compte tenue de la réglementation en vigueur ;
7. **L'inspection** : les frais d'inspection au chargement sont supportés à 50/50 par le fournisseur et le client;
8. **La parité monétaire** : la parité finale USD/EURO sera la moyenne journalière correspondant à la période de pricing de la cargaison ;
9. **La facturation** : elle sera basée sur les quantités nettes chargées multipliées par le prix final unitaire USD converti suivant la parité monétaire. La facture sera libellée en Euro ;
10. **Le paiement** : c'est la précision de l'échéance de règlement qui dépend du contrat ;
11. **Le tanker** : le fournisseur fera parvenir à la S.A.R. une proposition de tanker dans les délais compatibles avec son affrètement en prenant soin de préciser les caractéristiques du tanker défini en annexe 1 ;
12. **L'assurance** : une fois le produit mis à bord, la responsabilité est alors transférée à l'acheteur qui devra prendre toutes les assurances en la matière ;
13. **Les surestaries** : selon les termes et les conditions de la charte party ;
14. **Les documents** : les documents ci après seront remis à bord tels que :
 - Un connaissement
 - Un certificat d'origine
 - Un certificat de qualité

15. **La loi applicable et les juridictions** : les parties sont expressément convenues que tout différend découlant du contrat, relatif à ce contrat ou né de la rupture de ce contrat seront à la juridiction exclusive de la haute cour siégeant à Londres, l'action judiciaire étant introduite par lettre recommandée ;
16. **Les dérogations** : toute dérogation aux conditions susnommées devra être clairement précisée dans l'offre de la S.A.R. qui décidera de les accepter ou non et pourra ainsi disqualifier une offre non conforme ;
17. **L'acceptation** : par son offre, le soumissionnaire accepte les conditions de la S.A.R. et en particulier les spécifications du produit, les exigences de qualité du bateau et les exigences documentaires. La S.A.R. se réserve le droit de refuser toute nomination de bateau ou livraison de produit non conforme.

Les annexes de l'appel d'offres concernent essentiellement :

1. **Les caractéristiques du tanker ;**
2. **Les conditions applicables au navire ;**
3. **Les exigences du port autonome de Dakar ;**

2.2.2 Commande du produit

Après la conclusion du contrat avec le fournisseur sélectionné, la S.A.R. procède ainsi à la commande de son produit qui doit lui être livrée selon les termes du contrat et de la réglementation en vigueur.

2.2.3 Réception de la commande

Afin de pouvoir réceptionner les bruts à traiter, il existe des moyens de réception au sein de la raffinerie. Les produits semi-finis peuvent également être envoyés à la S.A.R. ou dans les dépôts pour rendus conformes. Les produits finis quand à eux sont réceptionnés directement dans les dépôts.

Globalement, les moyens de réception sont le sea-line en mer et les pipes en terre.

2.2.4 Vérification de la conformité et mise en douane

La vérification de la conformité est faite par le laboratoire de la raffinerie pour vérifier si la marchandise reçue correspond aux normes de qualités et à la quantité commandée. Le laboratoire est donc en amont et en aval dans le processus de transformation du pétrole brut et de ses dérivés.

La mise en douane consiste à mettre la marchandise à la disposition de la douane et au dépôt de la déclaration sommaire. Cette dernière est déposée en douane par l'armateur ou par le consignataire avant le déchargement du navire.

2.2.5 Transfert du produit dans les bacs via les pipelines

Après la réception de la commande, la mise en douane et les vérifications en ce qui concerne la qualité, la conformité et la quantité commandée, le pétrole brut est transféré dans les bacs via les pipelines.

Le transfert du produit du tanker jusqu'à la S.A.R. se fait via un pipeline sous marin conformément appelé Sea-line qui est une ligne reliant le tanker et la S.A.R. d'une longueur de 5,600 km et d'un volume de 1700 m³.

Après l'amarrage du bateau, une connexion est mise entre le tanker et le sea-line permettant ainsi le transfert du produit du bateau jusqu'à la SAR. Une fois que le produit arrive à la S.A.R., le transfert se fera vers les bacs via pipelines.

2.2.6 Gestion des stocks et dédouanement

La S.A.R. dispose de 7 bacs de brut situés vers la zone A de l'usine qui sont chargés de réceptionner le pétrole brut en attendant leur transfert vers les unités de production pour une quelconque transformation du produit et d'une vingtaine de bacs de produits finis situés vers la zone C pour stocker les produits finis ou semi-finis.



Après avoir géré le stockage du brut et des produits finis, la S.A.R., par l'intermédiaire de son service transit, doit procéder au dédouanement de ces derniers pour pouvoir ainsi les commercialiser.

Pour le dédouanement du pétrole brut ou de ses dérivés, la procédure utilisée est le régime suspensif qui doit respecter certaines normes douanières et qui fait appel à l'utilisation de certains documents tels que :

1. Connaissance ;(cf. Annexe 5)
2. Note de détail ;(cf. Annexe 6)
3. Certificat d'origine ;(cf. Annexe 7)
4. Certificat de qualité du brut ;(cf. Annexe 8)
5. Attestation d'importation ;(cf. Annexe 9)
6. Autorisation de change ;(cf. Annexe 10)
7. Déclaration Préalable d'Importation (DPI) ;(cf. Annexe 11)

2.3 Diagnostic de la gestion de distribution par rapport aux marketeurs (GPP et ASPP)

La S.A.R. importe du brut destinés au raffinage afin d'approvisionner le marché intérieur et les pays de la sous région (Mali, Gambie, Guinée) conformément au plan de fabrication.

2.3.1 Objectifs

La procédure de distribution a pour but :

- De formaliser les règles qui régissent les opérations de ventes sur le marché intérieur des produits pétroliers finis.
- D'assurer l'intégrité dans la démarche en vue d'une transparence optimale.

Pour réaliser ces objectifs, la direction générale en charge de cette activité, doit recevoir les commandes de sociétés au plus tard le mardi date de la réunion à 10h00mn.

Ces sociétés doivent au préalable répondre aux conditions définies par la réglementation.

2.3.2 Domaine d'application

Cette procédure s'applique à toutes les sociétés ; les GPP (Grands Professionnels du Pétrole) tels que Total, Vivo (ex Shell) et Libya-oil et les Indépendants sénégalais tels que ELTON, TOUBA Oil, ORYX....qui exercent dans la distribution du marché intérieur et de l'export des produits pétroliers finis en cas d'excédent de production.

2.3.3 Description de la procédure

Elle décrit le traitement des commandes en fonction des clients

- Au comptant
- A crédit

Dans chaque cas le processus suivi est :

- ✚ La revue de la commande ;
- ✚ La répartition suite à la fabrication des produits ;
- ✚ L'établissement des rétrocessions.

2.3.3.1 La Revue des commandes

Le chef de section facturation s'occupe de plusieurs tâches. Il est chargé de

- Recevoir les commandes du client par fax ou par courrier électronique au plus tard le mardi date de la réunion à 10h00mn
- Vérifier la situation financière du client (Indépendants)
- Enregistrer la commande dans le tableau récapitulatif des ventes

2.3.3.2 La Répartition

Le chef de section Programme fait le point des stocks S.A.R. dans les dépôts et à la raffinerie afin de pouvoir bien niveler la distribution des produits pétroliers. Le nivellement consiste donc ravitailler les clients en produits pétroliers en les mettant tous au même pied. Selon la réglementation, tous les clients doivent être à minimum 35 jours de stock c'est-à-dire qu'ils doivent avoir un stock de sécurité de 35 jours.

La S.A.R. fait donc le cumul de ses stocks dans les dépôts et à la raffinerie ainsi que la situation des stocks des clients pour pouvoir faire le nivellement et donner à chaque client la quantité qui lui revient.

2.3.3.2.1 La S.A.R. dispose de stocks en quantité suffisante

- Dans les dépôts

Elle honore toutes les commandes dans un délai de

- 24h pour les clients à crédit et cash avec chèque certifié
- 72h pour les clients cash avec chèque de banque

- Dans les dépôts et à la raffinerie

Elle honore les commandes des indépendants dans un délai de

- 24h pour les clients à crédit et cash avec chèque certifié
- 72h pour les clients cash avec chèque de banque

Puis après pompage la S.A.R. sert les majors suivant le tableau récapitulatif des ventes.

2.3.3.2.2 La S.A.R. ne dispose pas de stocks en quantité suffisante

- Dans les dépôts

Elle sert les indépendants à hauteur de 8jours de stocks selon les sorties journalières dans un délai de :

- 24h pour les clients à crédit et cash avec chèque certifié
- 72h pour les clients cash avec chèque de banque

Le solde du stock est partagé aux majors selon le critère du nivellement.

- Dans les dépôts et à la raffinerie

Elle sert les indépendants à hauteur de 8jours de stocks selon les sorties journalières suivant le programme de pompage dans un délai de

- 24h pour les clients à crédit et cash avec chèque certifié
- 72h pour les clients cash avec chèque de banque

Le solde de la production hebdomadaire est partagé aux majors selon le critère du nivellement et suivant le tableau récapitulatif des ventes.

2.3.3.3 L'établissement des rétrocessions

La rétrocession consiste à vendre aux clients la quantité qui leur a été octroyée lors du nivellement. C'est la cession des produits pétroliers aux clients par la S.A.R qui se fait le souvent dans les dépôts.

En effet la S.A.R. dispose de plusieurs dépôts dont :

- SEN STOCK ;
- SDE (Société Dakaroise d'Entreposage) ;
- PORT : SPP produits noirs (Société des Produits Pétroliers), SPP produits blancs, Shell.

2.4 Le cadre juridique et réglementaire

Durant ces dix dernières années, l'environnement pétrolier international a été caractérisé par une réduction importante des budgets d'exploration des compagnies pétrolières. Une telle situation a réduit la compétitivité d'un pays comme le notre pour les investissements de recherche pétrolière au profit de pays disposant d'un potentiel pétrolier confirmé.

Pour être compétitif, le Sénégal doit non seulement tenir compte de l'évolution des données énergétiques mondiales, mais aussi offrir aux acteurs potentiels de l'industrie pétrolière, des conditions attrayantes et susceptibles de favoriser le développement des investissements pétroliers d'exploration ou de production sur le territoire national.

Le présent projet de Code pétrolier est conforme à l'orientation générale du droit pétrolier international, tout en tenant compte des caractéristiques spécifiques de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures dans notre bassin sédimentaire onshore, et offshore, des conditions existantes et du développement anticipé de l'industrie pétrolière. Par rapport à la loi n°86-13 du 14 avril 1986, portant Code pétrolier, le présent projet contient un certain nombre d'innovations que l'on peut qualifier d'essentielles.

Le projet de code prévoit la possibilité pour les compagnies pétrolières de bénéficier d'une période de rétention de huit ans pour le gaz et de trois ans pour le pétrole brut pour les découvertes qui ne sont pas immédiatement exploitables commercialement, à la différence du Code pétrolier de 1986 qui exige que l'opérateur renonce aux découvertes non commerciales à l'expiration de la période d'exploration.

L'autorisation d'exploitation provisoire des hydrocarbures qui était au niveau du décret est introduite dans le code pour permettre aux titulaires d'un permis de recherche d'exploiter à titre provisoire les puits productifs pendant une période maximale de deux ans, période pendant laquelle ils sont tenus de poursuivre la délimitation et le développement du gisement ainsi découvert.

Les hydrocarbures gazeux sont traités en tenant compte du fait que leur développement peut nécessiter des investissements et des durées plus longs que ceux des hydrocarbures liquides.

En outre, dans le présent Code pétrolier, la durée de validité de la concession de vingt cinq ans peut être prorogée d'une période de dix (10) ans renouvelable une fois, au lieu d'une extension d'une durée maximale de dix (10) ans dans le code de 1986.

Des dispositions sur la protection de l'Environnement sont améliorées selon les tendances de la pratique internationale. Il est exigé notamment des études et propositions sur la protection de l'environnement comme partie intégrante des plans de développement de toute découverte d'hydrocarbures, mais aussi pendant la phase d'exploration ou en cas d'abandon d'un gisement.

Une autre différence à relever est qu'avec ce nouveau projet de code, le bonus dont le versement pourrait être exigible à la signature d'une convention ou d'un contrat de services, est supprimé. Le taux de la redevance assise sur les productions de pétrole brut ou de gaz naturel est désormais compris entre un minimum de 2 % et un maximum de 10 % et varie suivant que l'exploitation se fait à terre ou en mer ou qu'il s'agisse d'hydrocarbures liquides ou gazeux, au lieu de 12,5 % dans le code de 1986.

L'impôt supplémentaire dit Prélèvement Pétrolier Additionnel (PPA) est maintenu. Toutefois son calcul sera basé sur la rentabilité globale du projet (facteur R). Ce nouveau Code pétrolier contient des mesures pour stimuler l'exploration, le développement et l'exploitation des hydrocarbures par un renforcement des avantages fiscaux et douaniers déjà acquis dans le code de 1986, code qui prévoit que les titulaires de convention ou de contrat de services ainsi que les entreprises qui leur sont associées dans le cadre des protocoles ou accords tels que visés dans la présente loi (article 8 alinéa 4) sont exonérés pendant les phases de recherche et de développement de tous impôts, taxes et droits au profit de l'Etat.

Ce nouveau code introduit la possibilité de signer un contrat de partage de production en plus de la convention, dans le cadre du contrat de services. Il prévoit également une dispense du timbre douanier et du prélèvement du Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC) lors de l'importation en République du Sénégal de tous matériels et autres biens

d'équipement destinés directement aux activités de prospection, de recherche et de développement des hydrocarbures.

L'EXPLOITATION DES HYDROCARBURES

ARTICLE 23

Les gisements d'hydrocarbures ne peuvent être exploités, sur le territoire de la République du Sénégal, qu'en vertu :

- d'une autorisation d'exploitation provisoire ;
- d'une concession.

ARTICLE 24

Pendant la durée de validité d'un permis de recherche, son titulaire peut, sur sa demande, être autorisé, par décret à exploiter à titre provisoire les puits productifs, pour une période maximale de deux ans pendant laquelle il sera tenu de poursuivre la délimitation et le développement du gisement, conformément aux dispositions de l'article 20.

Cette autorisation, qui confère au titulaire, moyennant le paiement des redevances prévues à l'article 41, la libre disposition des hydrocarbures extraits, peut être retirée dans les mêmes formes en cas d'inobservation des dispositions de l'article 20.

Elle devient caduque en cas d'expiration du permis pour quelque cause que ce soit, à moins que ne soit déposée une demande de concession.

La procédure d'instruction de la demande d'autorisation d'exploitation provisoire ainsi que celle d'extension de cette autorisation à de nouveaux puits du gisement et de retrait de l'autorisation sont fixées par décret.

ARTICLE 25

La concession d'exploitation d'hydrocarbures est accordée par décret. Elle confère à son titulaire, dans les limites de son périmètre, le droit exclusif d'effectuer toutes les opérations pétrolières, suivant les stipulations de la convention qui lui est attachée.

ARTICLE 26

Toute découverte commerciale d'hydrocarbures effectuée par le titulaire d'un permis de recherche d'hydrocarbures lui donne le droit exclusif, en cas de demande avant l'expiration de ce permis, à l'octroi d'une concession d'exploitation portant sur le périmètre de la découverte commerciale. La convention applicable à la concession d'exploitation est celle visée à l'article 17.

L'octroi d'une concession d'exploitation entraîne l'annulation du permis de recherche d'hydrocarbures à l'intérieur du périmètre concédé, mais le laisse subsister jusqu'à expiration à l'extérieur de ce périmètre, sans modifier les droits et obligations découlant du permis de recherche d'hydrocarbures.

ARTICLE 27

La concession d'exploitation d'hydrocarbures est octroyée au titulaire pour une durée ne pouvant excéder vingt-cinq ans. Toutefois la durée de validité de cette concession peut être prorogée par décret pour une période maximale de dix ans, renouvelable une fois, selon les conditions fixées dans la convention, si le titulaire justifie qu'une production commerciale est encore possible à l'expiration de la période initiale, ou, le cas échéant à l'expiration de la première période de renouvellement.

ARTICLE 28

Toute demande de concession d'exploitation d'hydrocarbures doit être accompagnée d'un plan de développement et de mise en exploitation de la découverte commerciale. Ce plan doit notamment contenir des informations concernant le montant des réserves récupérables d'hydrocarbures, le profil de production attendu, le schéma de développement, les estimations des investissements et des coûts ainsi qu'une étude justifiant le caractère commercial de la découverte.

Le plan de développement doit, en outre, contenir une étude d'impact sur l'environnement qui inclut les mesures aptes à garantir la sécurité et l'hygiène des employés et des tiers, ainsi que l'équilibre écologique du milieu, de même qu'un schéma d'abandon assurant la sauvegarde de l'environnement.

ARTICLE 29

Le titulaire d'une concession d'exploitation d'hydrocarbures s'engage à effectuer avec diligence les travaux de développement de la découverte commerciale concernée et à exploiter selon les règles de l'art en usage dans l'industrie pétrolière.

ARTICLE 30

Le titulaire d'une concession d'exploitation acquiert la propriété des hydrocarbures produits en tête de puits.

ARTICLE 31

Sont considérés comme biens immeubles au sens du présent code, outre les bâtiments, les machines, équipements et matériels utilisés pour l'exploitation des gisements d'hydrocarbures et pour le stockage et le transport des produits bruts.

Les actions ou intérêts dans une société ou une entreprise pour l'exploitation des gisements d'hydrocarbures sont meubles. Sont meubles aussi les matières extraites, les approvisionnements et autres objets mobiliers.

ARTICLE 32

L'exploitation des gisements d'hydrocarbures est un acte de commerce. Elle n'ouvre droit à aucune redevance foncière ou du tréfonds.

ARTICLE 33

Tout titulaire d'une concession d'exploitation d'hydrocarbures, peut, après préavis d'un an, y renoncer totalement ou partiellement. Cette renonciation ne libère pas le titulaire des obligations prévues dans la convention et résultant des activités engagées par le titulaire antérieurement à la date d'entrée en vigueur de la renonciation.

En cas de renonciation partielle ou totale, le titulaire d'une concession est tenu également d'effectuer les travaux d'abandon et doit prendre toutes les mesures nécessaires à la sauvegarde de l'environnement.

TROISIEME
PARTIE :
CADRE ANALYTIQUE

TROISIEME PARTIE : Analyse de la gestion des approvisionnements et de distribution des produits pétroliers de la S.A.R.

3.1 Présentation et analyse des résultats

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter les résultats du fonctionnement de la S.A.R. au sens large et plus particulièrement le système d'approvisionnement et de distribution. Cette analyse se fera selon certains outils qui seront décrits et commentés. Ceci nous permettra de tirer des conclusions par rapport à la situation actuelle de l'entreprise.

3.1.1 Présentation des résultats par la méthode S.W.O.T

Le terme SWOT désigne un outil très apprécié des analystes car il peut répondre simplement à un double usage :

- Une analyse Interne de l'entreprise : son micro environnement
- Une analyse Externe de l'entreprise : son macro environnement

L'outil SWOT est susceptible d'être employé très largement, dans de nombreux domaines, pour analyser, diagnostiquer, décrire :

- Un état de l'existant : une situation, un environnement ;
- Un diagnostic d'une dynamique opérationnelle : un processus, un projet ;
- Une évaluation d'une volonté et de ses effets : une politique, une stratégie.

La méthode SWOT est également appréciée sinon exigée par les décideurs car le résultat produit par cette méthode est le parfait résumé des éléments à prendre en compte pour une "bonne" décision.

Tableau S.W.O.T de la S.A.R.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Compétence du personnel ○ Grande expérience dans le domaine du raffinage ○ Maîtrise des données internationales et des sources d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vétusté des installations et des pipelines ○ Production faible ○ Faiblesse des capacités de stockage à la S.A.R. et dans les dépôts ○ Faiblesse des pressions de pompage ○ Retard de paiement de certains clients et de l'Etat
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Développement du marché des produits pétroliers au Sénégal et dans les pays de la sous région ○ Fermeture de raffineries dans la sous région 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Présence d'usines voisines présentant de réels dangers (environnement, sécurité, etc.) ○ Urbanisation croissante autour de la S.A.R. et le long des pipes ○ Concurrence des raffineries actives ○ Instabilité des cours du baril de pétrole et du dollar

3.1.2 Analyse des résultats

3.1.2.1 Analyse des forces et faiblesses

La S.A.R. est confrontée à d'énormes problèmes aussi bien internes qu'externes.

En interne, on constate une vétusté importante des installations ainsi que des pipelines, une capacité de stockage insuffisante et des pompes d'expédition lentes.

La vieillesse des installations engendre une faible production (limitée) avec par moment des déclenchements qui sont un cauchemar pour les techniciens dont le professionnalisme n'est plus à démontrer ; cette situation augmente les manques à gagner. Ces déclenchements ont un coût qui n'est malheureusement pas évalué.

Le problème des pipelines est une dégradation des lignes, ce qui engendre des immobilisations pour réparation. Les produits restent coincés à la raffinerie et le besoin de produit, aussi important qu'il soit, ne peut trouver de solution tant que le revêtement n'est pas effectué.

La S.A.R. dispose d'une faible capacité de stockage de produits (bruts, finis). Parmi les conséquences et inconvénients, on peut citer :

- Commande de tankers limitée ;
- Obligation de sortie rapide des produits conformes ;
- Contraintes de temps (travail souvent effectué en dehors des heures normales) ;
- En cas de percement, ralentissement voire arrêt de la production, incapacité d'assurer l'approvisionnement du marché en produits issus de la raffinerie, bouleversement des programmes.

Toujours dans les problèmes rencontrés en interne, on peut citer les pompes d'expédition qui sont d'une pression très faible, ce qui engendre de longues heures de pompage.

Exemple : 1.000 m³ de gasoil avec une pression de 160 bars à destination d'un dépôt mettent environ 6 heures.

Or, la S.A.R. étant une usine à feu continu et produisant environ 1.400 m³/jour, gagnerait en ayant des pompes plus puissantes (gain sur les heures supplémentaires, gain du temps de repos des bacs, pompes moins fatiguées, ...).

En externe la S.A.R. rencontre des problèmes avec l'Etat, ses clients, ses fournisseurs, les dépôts...

L'Etat respecte très peu ses engagements et accuse des retards de paiement des subventions sur le butane et les pertes commerciales subies du fait de l'inflation des prix des produits pétroliers sur le marché international. La fixation des prix ne permet pas de rentabiliser les investissements liés aux extensions car les prix de vente ne sont pas en adéquation avec les coûts réels du marché.

Au niveau des clients, on note un retard de paiement sur les échéances des factures (excepté les clients qui paient au comptant) et une mauvaise planification des besoins en produits. Rares sont ceux qui honorent leurs engagements.

Les fournisseurs de la S.A.R. ne respectent pas souvent les fourchettes d'importation. Soit la cargaison arrive très tôt, trouvant la S.A.R. dans un déficit de creux c'est-à-dire que la société n'est pas en mesure de stocker davantage de produit car les bacs devant les contenir sont remplis en attendant la transformation de leur contenu ; soit elle arrive un peu tard ou très tard occasionnant un déficit de produits ou une rupture. Arrivée dans les délais de fourchette, la cargaison peut être inférieure à la quantité commandée ou la quantité à réceptionner supérieure à celle commandée.

Par ailleurs d'autres problèmes rencontrés en externe se situent au niveau des dépôts. Le problème majeur est que la capacité de stockage des dépôts est faible et n'atteint pas, pour la plupart des produits pétroliers, le stock de sécurité c'est-à-dire la quantité nécessaire pour répondre à la demande des clients donc la société n'est pas en mesure de satisfaire les besoins du marché. Il existe également des problèmes de logistique car la S.A.R. rencontre par moment des difficultés pour pomper à destination des dépôts même si le creux disponible est réel. Elle supporte parfois les heures supplémentaires des agents des dépôts.

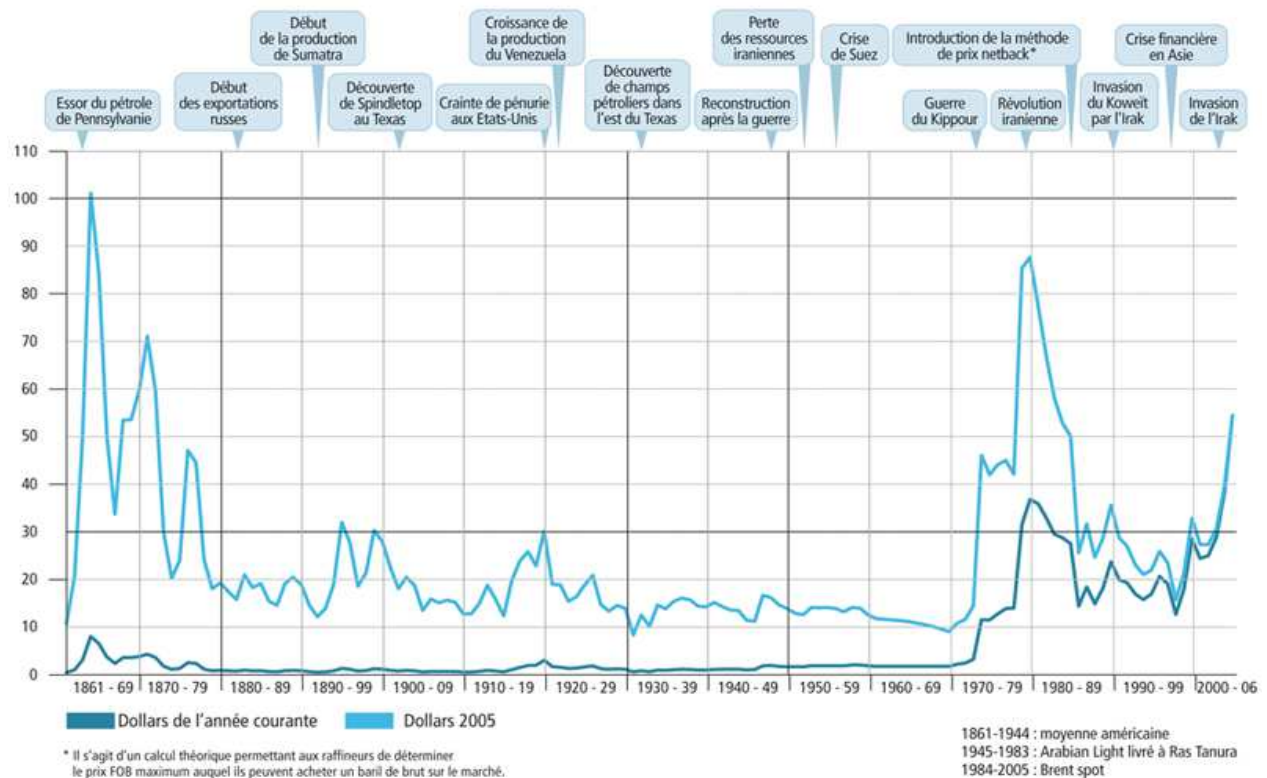
Les procédures de ces derniers sont parfois lourdes, non identiques et les informations (creux, sorties prévisionnelles, ...) sont souvent gardées secrètes.

On retrouve divers autres problèmes tels que :

- Percement des pipelines communément appelés pipes qui sont des tuyaux permettant de transporter des produits pétroliers : des gens s'aventurent à percer des pipes pour y aspirer des produits (généralement gasoil et super) qu'ils mettent dans des bidons pour une utilisation partielle et une vente sur le marché à des prix déifiant toute concurrence
- Occupation sur l'emprise des pipes : des personnes ont installé des boutiques, des étals, des ateliers, ... sur les pipes et certains ont même construit des habitations dessus avec tous les risques que cela comporte
- Flambée des prix du brut et de ses dérivées.

Evolution du prix du pétrole depuis 1861

US dollars par baril



(Source : www.reflexions.ulg.ac.be)

La variation des cours du pétrole est le résultat d'une combinaison de facteurs climatiques, techniques, géopolitiques et économiques. Par ailleurs cette variation des cours du pétrole est aussi amplifiée par la spéculation.

L'établissement du prix du baril du pétrole a été considéré comme une crise. Son plafonnement occasionna une véritable rupture d'équilibre dans les économies des pays importateurs.

De même, la modification de la demande engendrée par le développement technologiques des pays dits « émergents » comme la Chine, a également eu des impacts sur le profil de la consommation mondiale de produits pétroliers, grevant ainsi l'offre.

Depuis les années 1980, de nombreux conflits dans le Moyen-Orient, dans les pays du Golfe, au Nigeria, au Venezuela, en Russie, accentuent l'instabilité de la production et du marché du pétrole, du gaz, multipliant ainsi les incertitudes de l'offre. La récente crise américano-iraquienne et les troubles engendrés par le terrorisme semble déteindre sur le commerce des produits pétroliers.

3.1.2.2 Analyse des opportunités et menaces

Si aucun effort n'est consenti, la S.A.R. risque de perdre totalement certains marchés étrangers.

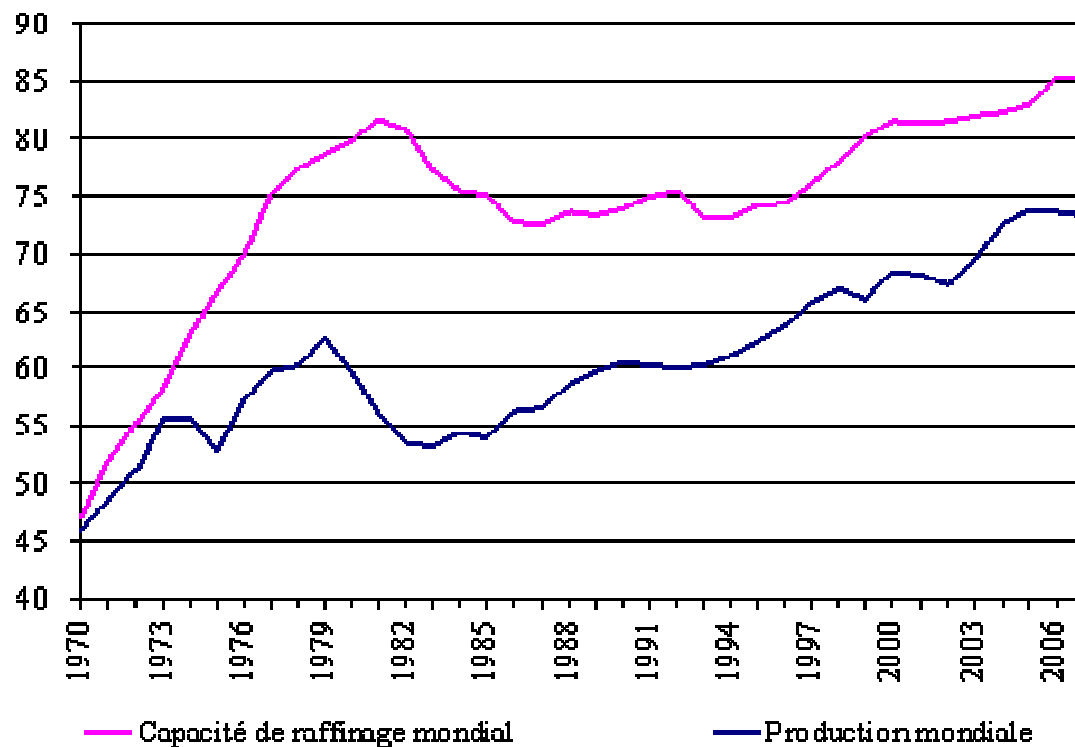
Selon la Banque mondiale, une raffinerie, pour être rentable, ne doit pas produire en dessous de 7.000.000 tonnes/an, niveau jugé minimum pour la rentabilité du fait de la nature des investissements nécessaires. La production de la S.A.R. est de 1.200.000 tonnes/an, elle est donc bien en deçà de la normale et très faible comparée à la Côte d'Ivoire qui est en mesure de produire 3.000.000 tonnes/an et qui dispose du seul hydrocraqueur dans la sous-région. La Côte d'Ivoire satisfait aujourd'hui environ 20% des besoins du marché sous-régional.

Le raffinage est soumis à plusieurs contraintes qui poussent les techniciens à des modifications de production. Les types de pétrole sont de plus en plus variés du fait des nappes exploitées et des exigences de qualité pour les produits finis de plus en plus sévères.

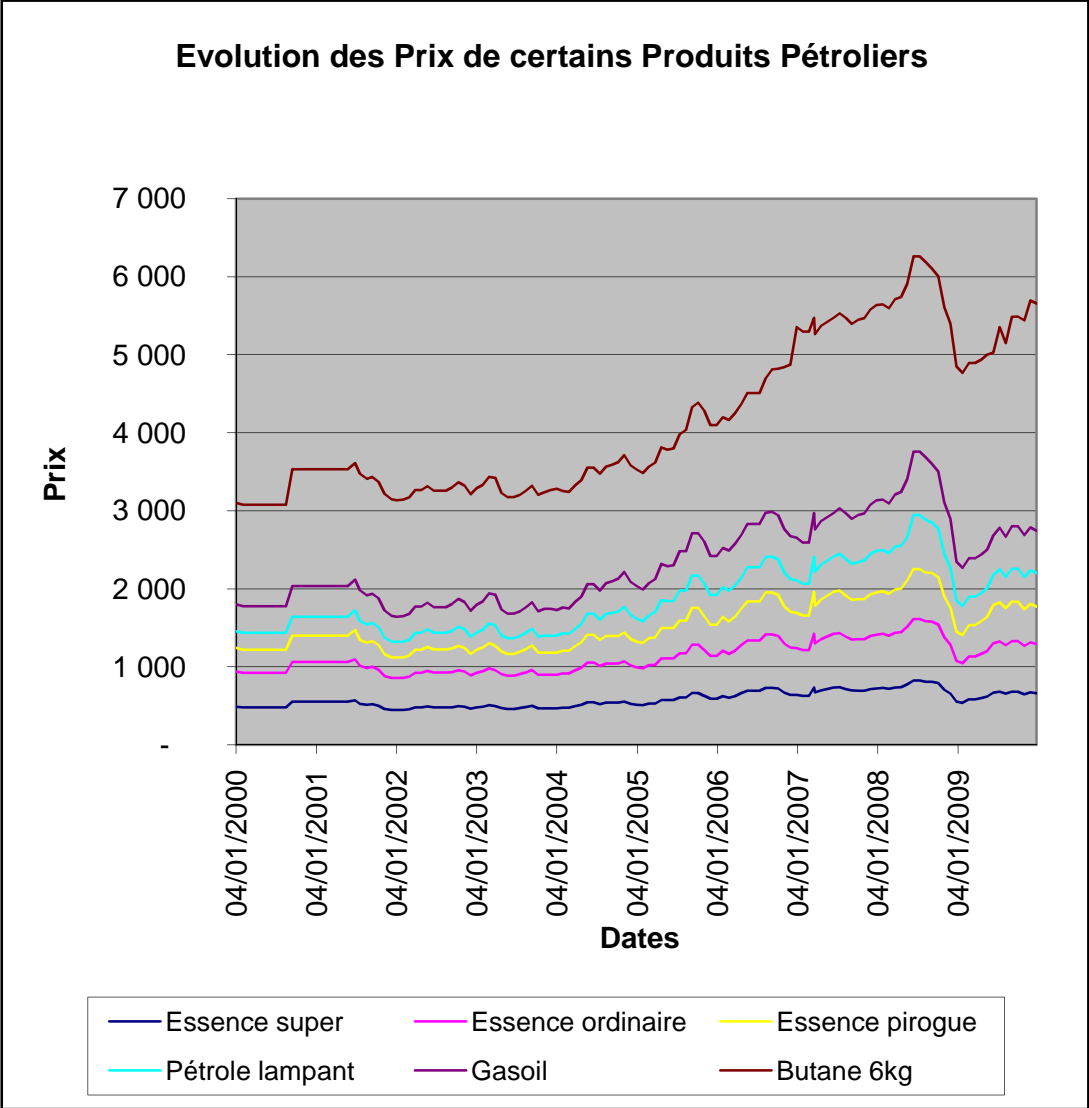
La crise pétrolière de ces dernières années a engendré une hausse considérable du prix de baril jusqu'au niveau actuel de 70 dollars le baril. Elle a été provoquée par les conflits et menaces terroristes, du besoin accru des nouveaux pays émergents comme la Chine et l'Inde ; mais aussi par l'accroissement de la demande (les progrès techniques et le développement des marchés des différents secteurs d'activités créent une demande toujours plus forte en pétrole) lié à la croissance économique mondiale et à la faiblesse de l'excédent de capacité d'extraction de brut disponible par rapport à cette demande croissante.

En même temps, la faiblesse des capacités de raffinage dans le monde est apparue comme un autre goulot d'étranglement de la chaîne de la distribution pétrolière.

Evolution de la production mondiale de pétrole brut et la capacité de raffinage mondiale de 1970 à 2007 (millions de barils/jour)



Source : Secrétariat de la CNUCED d'après les données du Département américain de l'énergie, Annual Energy Review 2007



3.2 Solutions et recommandations

L'efficacité d'un système d'approvisionnement et de distribution des produits pétroliers au Sénégal dépendra d'une bonne gestion et planification des besoins du marché.

La S.A.R. est confrontée à beaucoup de difficultés dans la gestion de sa chaîne logistique des produits pétroliers depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution aux clients (les G.P.P. et les AS.P.P.).

En ce qui concerne la gestion des approvisionnements, la S.A.R. doit songer à augmenter son parc de stockage qui freine les commandes de tanker car ne pouvant recevoir la quantité de brut nécessaire destinée au raffinage pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers.

Elle doit aussi s'investir dans la rénovation de ses unités de fabrication pour que ces dernières soient en mesure de transformer toute catégorie de brut pour satisfaire la demande qui ne cesse d'accroître de jour en jour. Les installations de la S.A.R. ne sont pas aptes au raffinage d'une grande variété de brut, ce qui entraîne un nombre limité de fournisseurs. Ceci a des conséquences néfastes dans la chaîne logistique de l'entreprise car l'offre est inférieure à la demande.

Dans les textes de la libéralisation, des dispositions sur les importations y figurant peuvent être considérées comme forces pour la S.A.R. Par exemple :

- « l'entreprise doit s'engager à construire des capacités minimales de 5.000 m³ de produits pétroliers » : aujourd'hui Dakar manque d'espaces, il est donc assez difficile de trouver des surfaces pour la construction de bacs et d'infrastructures de chargement et de déchargement ;
- « toute entreprise envisageant d'exercer une activité d'importations de pétrole doit s'engager à importer un volume minimum de 20.000 m³ » : l'entreprise qui s'engage à le faire doit d'abord disposer de cette capacité, ensuite d'une clientèle pouvant consommer ce produit dans un délai assez court afin de ne pas immobiliser un bac.

Il est nécessaire de restructurer l'industrie du raffinage afin d'éviter de dépendre totalement des importations de produits finis qui risqueraient d'exploser la facture pétrolière déjà si lourde.

L'image de l'entreprise auprès du grand public s'est dégradée et a récemment été écornée par des ruptures de gaz assez fréquentes. Il est constaté que la S.A.R. ne communique presque pas, surtout en temps de crise.

La vétusté des pipes entraîne une lenteur de la pression de pompage aussi bien à l'approvisionnement qu'à la distribution car ne pouvant pas dépasser 12 barres.

Cette situation peut entraîner l'immobilisation du tanker à une date qui dépasse la normale entraînant ainsi le paiement de surestaries extrêmement chers et pouvant se répercuter sur les prix des produits du marché national.

La S.A.R. doit élargir son périmètre de sécurité pour surveiller les agissements de la population environnante qui s'aventure à percer les pipes pour prendre certains produits à usage commercial tel que l'essence, le gasoil... et ceci est non seulement très dangereux pour la populations mais peut aussi entraîner des pertes incommensurables pour la société.

La question de l'urbanisation croissante autour de la S.A.R. et tout au long des pipes doit être aussi pris en compte pour une meilleure sécurité des habitants. Des personnes s'aventurent à construire des maisons sur le trajet des pipes ; ceci est très dangereux pour leur santé mais aussi ils mettent leur vie en péril car en cas d'explosion toute cette région ne sera pas épargnée.

CONCLUSION GENERALE

La production et la consommation d’énergie dans le monde, au cours des dernières décennies, ont induit une nouvelle approche de la gestion des ressources. En Afrique, le potentiel énergétique est appréciable. Pourtant, comparées aux autres régions du monde, la production et la consommation des ménages dépendent encore des sources d’énergies traditionnelles.

La distribution de l’énergie en Afrique de l’Ouest est généralement limitée par des infrastructures déficientes et vétustes ainsi que des politiques peu adaptées. Ces dysfonctionnements structurels ont un impact négatif sur l’offre d’énergie, l’électricité notamment et constituent une entrave au développement économique.

Le Sénégal, à l’instar des pays Ouest Africains, est affecté par la crise énergétique. Il dépend, pour l’approvisionnement des secteurs névralgiques, des importations de produits pétroliers à des couts élevés. Par exemple, le gasoil permet de satisfaire plus de la moitié des besoins énergétiques du secteur des transports. La dépendance vis-à-vis des énergies importées fragilise la gestion macroéconomique pour une meilleure maîtrise de l’inflation et de la lutte contre la pauvreté.

Le Sénégal, à l’image des pays non producteurs de pétrole, a subi de plein fouet la crise pétrolière mondiale caractérisée par une flambée du cours du baril de pétrole d’un niveau et d’une durée jamais égalés. Cette situation, combinée à l’effort important nécessaire pour rattraper un retard d’investissement de plus d’une décennie, a placé le secteur de l’énergie dans une situation inconfortable.

Dés lors, le présent travail a eu pour objectif d’étudier et de comprendre la gestion d’approvisionnement et de distribution des produits pétroliers au Sénégal. Cela nous permettra aussi de proposer des solutions pour une gestion rationnelle de ces produits afin de permettre aux ménages d’accéder à une meilleure prise en charge de leurs besoins en énergie et en quantité suffisante.