

■ **Université d'Automne 2003** ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Judi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« **Les entreprises dans la mondialisation** »

Total en Indonésie

Total

Les entreprises dans la mondialisation

Institut de l'entreprise

TOTAL EN INDONESIE



L'environnement pétrolier et gazier en Indonésie

L'Indonésie est une des plus anciennes provinces pétrolières du monde, juste après les Etats Unis et l'Azerbaïdjan, puisque le pétrole y est exploité industriellement depuis 1885. Royal Dutch Shell y trouve une grande partie de ses racines avec la création de la Royal Dutch Company et la découverte du champ de Sanga Sanga par Shell Transport & Trading. Jusqu'à la deuxième guerre mondiale Shell est le principal producteur de pétrole de l'Indonésie.

En 1945, l'Indonésie proclame son indépendance et sa première Constitution stipule que les « ressources naturelles contenues dans les terres indonésiennes seront contrôlées par l'Etat et utilisées pour le bien-être maximum de la population ». Pendant les vingt ans qui suivent, l'industrie pétrolière sera marquée par un climat d'incertitude peu propice à l'exploration pétrolière : il faudra 15 ans pour établir une loi pétrolière qui clarifie le contenu de l'article 33 de la Constitution. Seule Caltex, grâce aux découvertes majeures des champs pétroliers de Duri et Minas, a pu développer ses activités, en assurant dès 1958 plus de la moitié de la production du pays et en gardant cette position dominante jusqu'à nos jours.

Le Général Suharto, ayant pris le pouvoir en 1965, lance sa politique économique dite du « New Order » qui ouvre plus largement le pays aux investissements étrangers. Pour développer la recherche pétrolière, l'administration indonésienne crée un nouveau type de contrat pétrolier: le Contrat de Partage de Production par lequel une compagnie pétrolière (ou un groupement de compagnies pétrolières) prend le rôle de contractant chargé de financer et réaliser tous les travaux pour le compte de la société nationale en charge des hydrocarbures (Pertamina), titulaire des droits miniers. Le contractant, en cas de succès, est remboursé de ses coûts et investissements et rémunéré par une partie des hydrocarbures produits. Ce type de contrat rompt avec le type classique de contrat de concession et institue un nouveau type de rapports entre les compagnies pétrolières et les autorités de tutelle. Le contractant est prestataire de service de Pertamina qui peut exercer un contrôle sur toutes les opérations.

Une période de réformes démocratiques a suivi la grave crise financière qui a secoué l'Asie en 1997-1998 et la chute du régime Suharto. Les réformes ont permis d'instituer une plus large démocratie politique et apportent des éléments de réponse aux attentes des mouvements régionaux en introduisant des pratiques de décentralisation. Les régions reçoivent maintenant de l'Etat une partie plus importante des revenus pétroliers et la province de Kalimantan-Est est ainsi devenue la région la plus prospère d'Indonésie.

Le rôle de Total en Indonésie dans le développement des ressources d'hydrocarbures

Suite à la relance de l'exploration après l'arrivée au pouvoir du Général Suharto, la Compagnie Française des Pétroles (CFP), ancêtre de Total, à la recherche de nouveaux domaines miniers, engage des contacts avec l'Indonésie et se voit octroyer, après appel d'offres, un permis d'exploration dans le sud de Sumatra en 1968 dans le cadre d'un contrat de partage de production. Total Indonésie est créée. Ce premier permis a été rendu en 1976 après le forage de 14 puits sans résultats commerciaux.

En 1970, Total Indonésie s'associe avec la compagnie japonaise Japex (avec des participations égales) sur un permis d'exploration offshore (en pleine mer) près du delta de la Mahakam dans la région de Kalimantan Est (île de Bornéo), en prenant le rôle d'opérateur, c'est-à-dire chargé de diriger tous les travaux d'exploration puis, en cas de succès, les travaux de développement et l'exploitation. Japex avait déjà foré cinq puits sans succès sur ce permis de la Mahakam.

Après deux ans de recherches, Total Indonésie découvre en 1972 un premier champ de pétrole offshore, au large du delta de la Mahakam : Bekapai (environ 30 millions de tonnes de réserves récupérables et qui produit encore de nos jours) qui a été mis en production deux ans plus tard. A partir de cette première découverte, Total Indonésie a pu envisager une implantation durable dans le pays en raison de la durée d'exploitation du gisement.

Poursuivant ses travaux d'exploration sur le permis de la Mahakam, Total Indonésie découvre en 1974 le champ de pétrole d'Handil, un des plus importants du pays (plus de 100 millions de tonnes de réserves). Très rapidement, Total Indonésie prend place parmi les plus gros producteurs de pétrole dans le pays avec un pic de production de 11,5 millions de tonnes en 1977.

Forte de ses succès, la société continue d'explorer d'autres territoires en Indonésie. Des recherches sismiques (permettant de détecter la présence de réservoirs potentiels de pétrole ou de gaz dans le sous-sol) et des forages d'exploration sont réalisés dans diverses parties de l'archipel indonésien, la jungle et les marais de Sumatra et d'Irian Jaya, des deltas isolés des Célèbes, ainsi qu'en pleine mer (mer des Célèbes, détroit de Makassar, Est de la mer de Java). Mais c'est encore le permis de la Mahakam qui se révèle prolifique puisque des champs de gaz très importants sont découverts et mis en exploitation. Une nouvelle aventure, gazière cette fois, est vécue par Total Indonésie à partir de la deuxième moitié des années 1980.

Sur un permis d'exploration adjacent à celui de la Mahakam, d'importantes découvertes de gaz ont été faites dès 1972 (par une autre compagnie étrangère Vico) qui ont conduit à la construction d'une usine de liquéfaction de gaz à Bontang en 1977. Seule l'exportation du gaz sous forme de gaz naturel liquéfié (GNL) permet un débouché pour ces hydrocarbures très éloignés de leur lieu de consommation - à l'époque le Japon.

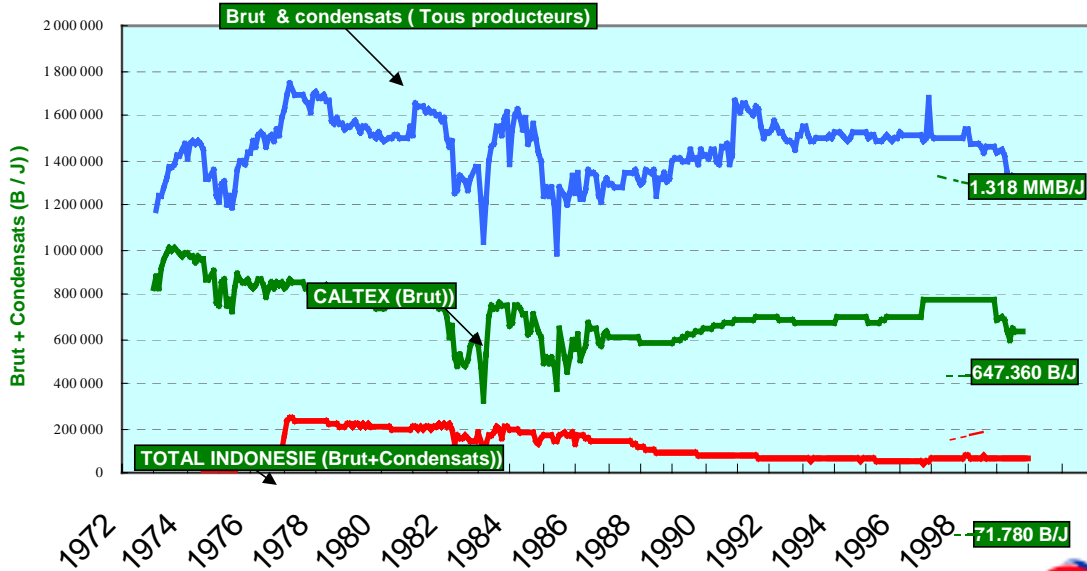
La proximité de cette usine de liquéfaction a permis dès 1982 à Total Indonésie de livrer le gaz dit « associé » de ses productions de pétrole (ce gaz étant la fraction la plus légère du cocktail d'hydrocarbures qui constitue le pétrole). La découverte et la mise en production de champs de gaz par Total Indonésie a entraîné l'augmentation de la capacité de l'usine (aujourd'hui la plus grande du monde avec 22 millions de tonnes de GNL/an répartis sur 8 terminaux) en même temps qu'une part accrue de Total Indonésie dans la fourniture de gaz. La production du permis de la Mahakam représente environ maintenant 60 % du gaz livré à l'usine de Bontang. Total Indonésie est devenu le principal associé de Pertamina pour la commercialisation du GNL de Bontang. Son rôle a été déterminant dans la réalisation des extensions de l'usine à partir des années 1995.

Jusqu'en 2002, Total Indonésie, en tant qu'opérateur du permis de la Mahakam, a produit 165 millions de tonnes de pétrole et 1500 milliards de m³ de gaz.

Total Indonésie est une société française détenue à 100% par le groupe Total. Elle est principalement implantée à Balikpapan (près du delta de la Mahakam, dans l'île de Bornéo) avec

un bureau important à Jakarta où se trouve la Direction Générale. La société emploie aujourd'hui presque 2000 personnes dont 1700 à Balikpapan.

Production de brut et de condensats en Indonésie

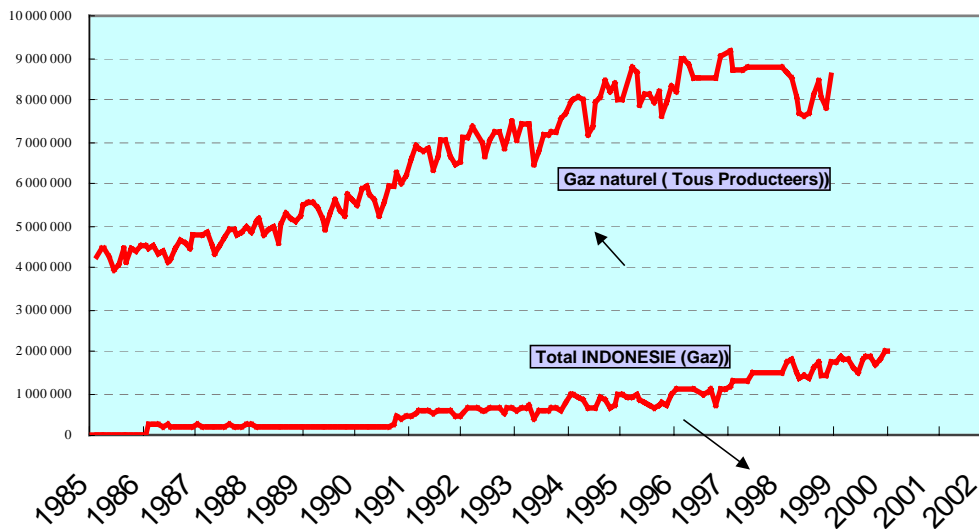


Source : IEDS, Petroconsultant, Petropages et Total



Production de gaz naturel en Indonésie

(milliers de pieds cube/jour)



Source : IEDS, Petroconsultant, Petropages et Total



Le premier objectif de la filiale lors de sa création est de rechercher et trouver du pétrole et donc d'étendre son domaine d'exploration selon les opportunités et la qualité du domaine minier qui seraient offertes par le pays hôte. A cet objectif, s'est ajouté celui de valoriser au mieux les découvertes par une mise en production rapide et une exploitation optimisée des gisements, puis de maintenir et prolonger ses droits à exploiter ces champs en production.

Le permis de la Mahakam, accordé à l'origine pour trente ans, arrivait à échéance en 1997. En s'appuyant sur leurs compétences, la qualité de leurs travaux et les résultats obtenus sur les champs opérés, Total Indonésie et Inpex (ex Japex) ont obtenu une prolongation de la période de validité du contrat jusqu'en 2009, puis jusqu'en 2017.

Aujourd'hui, la priorité de la filiale réside dans la découverte de nouvelles réserves dans le pays : c'est pourquoi elle a acquis le domaine minier de Donggala, un bloc d'offshore profond adjacent à la Mahakam, avec des participations de Inpex, Unocal et Pertamina.

Total Indonésie dans le Groupe Total

Total Indonésie a été avant la fusion la plus importante implantation de la branche Exploration-Production de Total à l'étranger représentant environ 1/3 des effectifs de cette branche. Une large part du savoir faire du Groupe s'est constituée en Indonésie : plus de 1500 expatriés du Groupe ont travaillé dans le pays. Aujourd'hui, la filiale représente 14% des effectifs de la branche Exploration-Production, 6,4% de la production d'hydrocarbures, 7,6% des réserves du Groupe.

Investissements réalisés par Total Indonésie

En qualité d'opérateur, Total a conduit les chantiers d'exploration et de production pour son compte et celui de son associé Inpex. Ces investissements se composent de travaux d'exploration (études géologiques et géophysiques, sismique, forages d'exploration et d'appréciation) et de travaux de développement (études, construction de plates-formes, forages pour la production, oléoducs et gazoducs, terminaux de chargement pour le pétrole brut).

Au total ces investissements représentent pour Total Indonésie et son associé Inpex 6 milliards de \$ de dépenses sur le permis de la Mahakam. Pour Total Indonésie, ces dépenses ont été financées par le groupe.

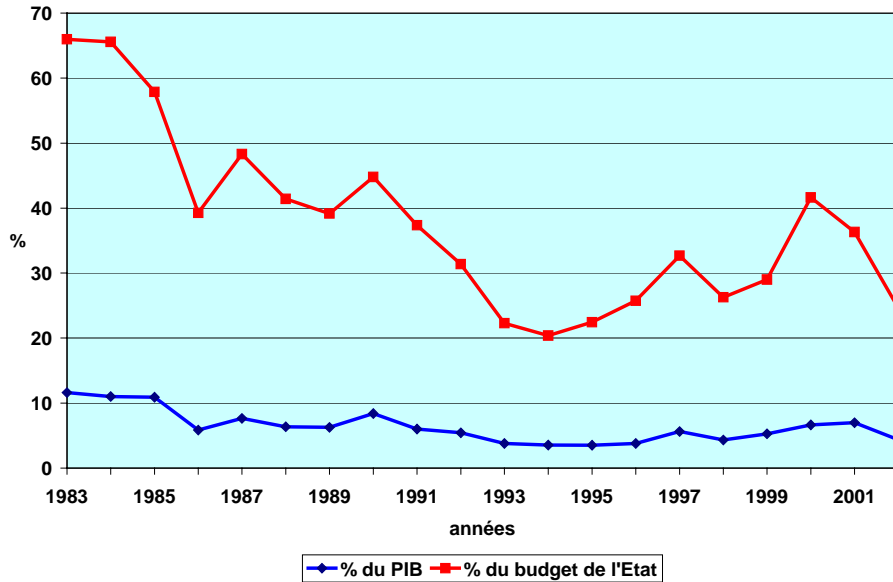
Ces dépenses se décomposent en 550 millions de \$ de dépenses d'exploration et 2,4 milliards de \$ de dépenses de développement. Les dépenses d'exploration ont bien entendu été financées sans faire appel à des financements extérieurs, sur les fonds propres du groupe car le risque d'échec dans cette activité reste très élevé : aujourd'hui, en moyenne dans le monde seul un puits d'exploration sur trois débouche sur l'exploitation commerciale d'un gisement. En cas d'échec de l'exploration, ces dépenses sont passées en charges et ne font l'objet d'aucune participation de l'Etat hôte. A ces dépenses il faut ajouter un peu plus de 200 millions de \$ que Total Indonésie a investi en exploration depuis 1968 sur des permis situés dans d'autres secteurs géographiques que le delta de la Mahakam.

Impact économique de l'activité de Total Indonésie.

L'impact économique de Total Indonésie se mesure d'abord par le montant perçu par l'Indonésie provenant du permis de la Mahakam soit 21 milliards de \$ sur toute la période, ce qui représente en valeur d'aujourd'hui environ 32 milliards de \$.

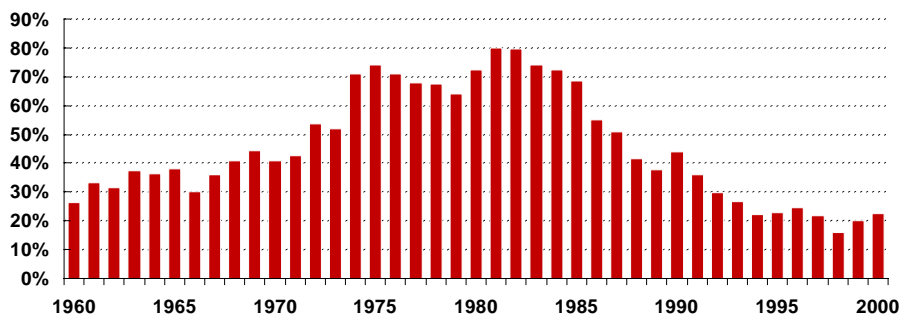
Les ventes d'hydrocarbures représentent chaque année depuis 1975 entre 4 et 12% du PIB de l'Indonésie et en moyenne 30% des recettes budgétaires de l'Etat. Ce pourcentage varie chaque année en fonction du prix du pétrole dont le niveau subit des variations importantes d'année en année (avec un point haut récent pour l'année 2000). Le prix du gaz naturel est dans le cas de l'Indonésie très fortement lié au prix du pétrole donc suit sensiblement la même courbe. La contribution des champs de la Mahakam est d'environ 5% de la production d'huile et un peu plus

Revenus domestiques pétrole & gaz de l'Indonésie



de 25% de la production de gaz naturel. On peut noter que la dépendance budgétaire de l'Indonésie aux revenus d'hydrocarbures a fortement diminué depuis les années 1980, traduisant un développement économique qui n'est pas basé exclusivement sur les recettes d'hydrocarbures.

Indonésie – Part des exportations de pétrole et de gaz naturel dans les exportations totales



Année	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (e)
Exportations (Mds US\$)	29.1	34.0	36.6	40.0	45.5	52.0	53.4	48.8	48.5	61.4



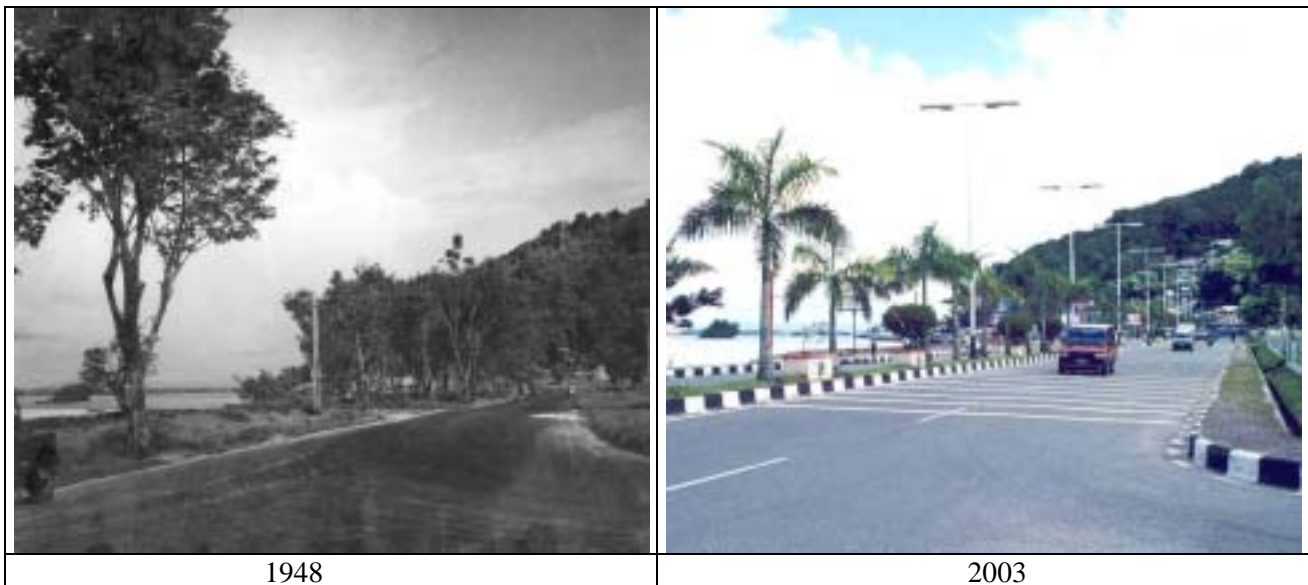
Depuis le début de l'activité pétrolière dans la province de Kalimantan Est dans les années 1970, le développement de cette province a été très important. La population de Kalimantan Est est passée de 700 000 habitants en 1971 à plus de 2,5 millions d'habitants aujourd'hui. La ville de Balikpapan qui était une ville sous-équipée de 110 000 habitants en 1968 est devenue aujourd'hui une grande ville de presque 500 000 habitants avec aéroport international, universités et hôtels de luxe. C'est principalement l'activité de trois opérateurs pétroliers, Total Indonésie, Vico et Unocal, qui a entraîné le développement de l'industrie locale.

Pendant longtemps, en raison de la faiblesse du tissu industriel local, les opérateurs pétroliers ont dû recourir aux sociétés javanaises et étrangères pour réaliser leurs travaux ce qui a favorisé une transmigration importante. De nombreuses sociétés de service se sont développées dans Kalimantan Est, la plupart venues de Java. A titre d'exemple, la société 100% indonésienne PT Apexindo Pratama Duta, créée en 1985, a commencé son activité en louant des équipements liés au forage. En 1991, Total Indonésie a lancé un appel d'offre pour la construction d'un appareil de forage. Apexindo a été choisie car elle faisait la meilleure offre. Depuis, Total Indonésie a fait fabriquer quatre autres appareils de forage par cette compagnie qui les exploite de façon satisfaisante. C'est un chiffre d'affaires de presque 200 millions de \$ en dix ans que cette société réalise avec Total Indonésie.

Depuis quelques années, les opérateurs pétroliers, encouragés par Pertamina, cherchent à favoriser le recours aux industries et sociétés de services locales : leurs sous-traitants doivent dans tous les appels d'offres mentionner le contenu local (c'est-à-dire la part de fournitures ou de services provenant de Kalimantan Est) de leur offre et s'engager à le respecter sous peine d'être écartés de consultations futures. Dans ce sens, les trois opérateurs ont organisé un séminaire avec 300 fournisseurs locaux pour leur exposer le suivi des contrats, la qualité des services et les règles de comportement qu'ils attendent de leurs fournisseurs. De plus, les compagnies pétrolières ont désormais, avec l'accord des autorités, la possibilité de morceler certaines de leurs commandes afin de favoriser une fourniture locale. Aujourd'hui, le contenu local des travaux pétroliers réalisés dans Kalimantan Est représente 30 à 50% des travaux selon leur nature.

Depuis la loi de décentralisation de 1999, les provinces reçoivent de l'Etat 30% des revenus gaziers et 15% des revenus pétroliers qui sont générés sur leur territoire. Ce sont des revenus considérables qui reviennent à la province de Kalimantan Est et les districts qui la composent. Pour l'année 2001, on estime que sur 1,3 milliard de \$ de chiffre d'affaires généré par les activités pétrolières et gazières dans Kalimantan Est, plus 900 millions reviennent au Gouvernement central, lequel reverse plus de 300 millions à la province et ses districts, qui bénéficient ainsi d'une situation tout à fait privilégiée dans l'ensemble du pays.

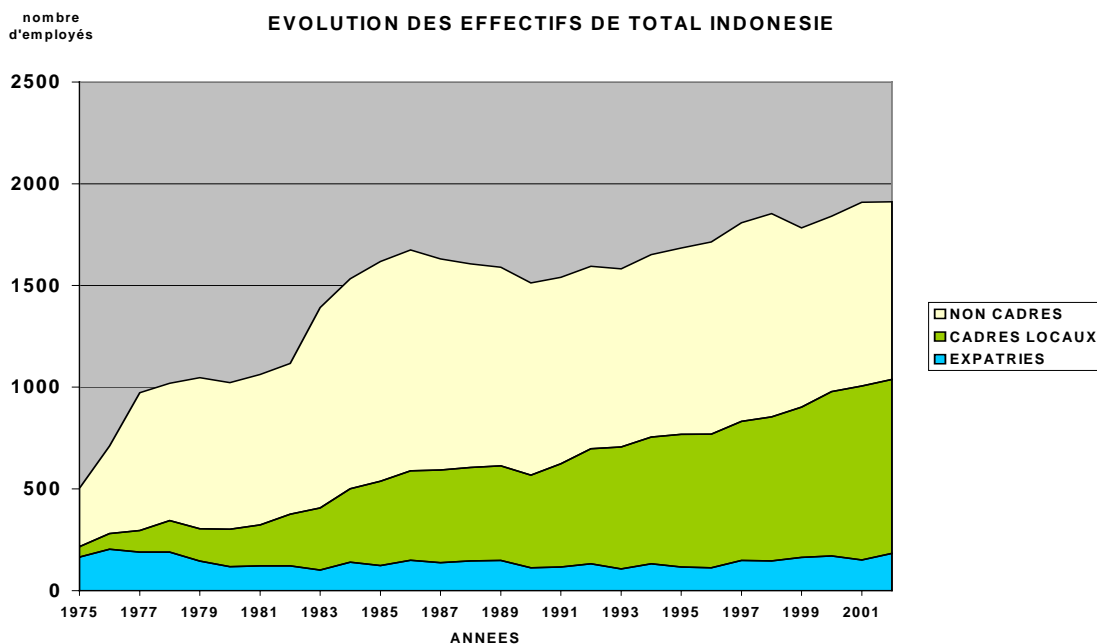




Formation – Relations humaines

Le contrat de partage de production prévoit que « le Contractant accepte d'employer du personnel indonésien qualifié et, qu'après le début de la production commerciale, il entreprendra l'éducation et la formation du personnel indonésien en position d'exécutant ou de cadre incluant le personnel administratif et de direction. Le Contractant étudiera avec Pertamina un programme d'assistance pour la formation du personnel de Pertamina. »

Dès le début s'est posé le problème du recrutement : les besoins sont importants compte tenu du développement rapide des opérations, notamment en matière d'opérateurs sur site, postes qui demandent une formation technique spécialisée. En 1975 la compagnie compte plus de 400 personnes, effectif qui va croître très rapidement en fonction de la complexité des opérations pétrolières. Le niveau de formation scolaire et universitaire dans la province de Kalimantan Est apparaît trop faible pour pouvoir recruter sur place le personnel nécessaire. Aussi le recrutement est organisé depuis Jakarta par annonces dans les journaux, dans les universités et académies ainsi que par des consultants locaux. Un grand nombre de ces postes sont en rotation entre le site et le domicile des agents (île de Java en général). Le recrutement s'effectue alors après tests psychotechniques à Jakarta puis entretien à Balikpapan. Il s'agit en général de jeunes diplômés ou



de personnels provenant d'autres compagnies pétrolières réduisant leur activité dans le pays.

Au début, la formation interne des jeunes embauchés a été un problème traité dans l'urgence et s'est effectuée surtout par apprentissage sur le tas mais aussi par des stages organisés sur place. Les formations plus lourdes à l'étranger ne se sont développées qu'à partir des années 80 bien qu'il y en ait eu quelques unes dès l'origine de la société. Les dépenses de formation ont atteint des niveaux élevés entre deux et trois M\$ par an depuis 1980 et représentent quelques 600 000 jours de formation depuis l'origine.

De 1977 à 1989, 200 postes ont été « indonésianisés » et parmi les cadres, le pourcentage d'indonésiens s'est élevé progressivement de 24% en 1976 à 76% en 1989. Nombre d'entre eux ont reçu une formation spécifique en France, à l'Institut Français du Pétrole ou au siège du groupe Total. Aujourd'hui 85% des cadres sont indonésiens.

Au début des années 1990, malgré les efforts de formation effectués, la société a fait le constat que trop peu de cadres indonésiens disposaient d'une qualification suffisante pour assurer des responsabilités importantes dans la filiale : la hiérarchie indonésienne restait plus fondée sur le respect de l' « ancien » que sur les compétences individuelles. Une nouvelle impulsion a donc été donnée à la formation, notamment par l'internationalisation des cadres indonésiens de bon potentiel. Aujourd'hui près de 50 cadres indonésiens occupent des postes opérationnels au siège ou dans d'autres filiales du Groupe.

Depuis 1998, le programme de formation est devenu très structuré et le recrutement très sélectif. Les techniciens sont recrutés après un stage de pré-emploi d'un à deux ans destiné à compléter leur formation scolaire et les préparer à leur futur métier. Les cadres sont recrutés après entretien avec un panel de cadres dirigeants de la société et sélectionnés selon des critères bien définis en fonction des postes à pourvoir. L'évolution politique dans le pays ainsi que le développement du niveau de l'éducation en Kalimantan Est ont fait naître une forte exigence de recrutement de personnel établi dans la province plutôt que de personnels issus de Java ou d'autres provinces du pays. La société, qui était plutôt perçue localement comme une compagnie franco-javanaise, cherche maintenant à favoriser l'embauche de personnels issus de Kalimantan Est.

Les programmes de formation sont maintenant axés sur la connaissance de l'entreprise et sur les points spécifiques à développer dans le but de développer l'autonomie et la compétence. Un fort accent est mis sur la sécurité des opérations ainsi que sur le code de conduite imposé par le Groupe. Les cadres de haut potentiel sont suivis et assistés par un parrain (en général un expatrié) hors hiérarchie pour les aider à développer confiance en soi et motivation, faciliter leurs relations avec la Direction Générale et les expatriés.

Développement durable – environnement – actions d'accompagnement

L'activité de Total Indonésie se déroule principalement au large du delta de la Mahakam et sur une faible partie du delta proprement dit (1 000 ha sur 150 000 ha).

La démarche de développement durable mise en oeuvre dans le Groupe Total regroupe un grand nombre d'actions dans différents domaines :

- relations humaines : développer la sécurité et la santé au travail, transférer les compétences, monter des programmes de développement participatifs, renforcer l'économie locale
- environnement : préserver la biodiversité, réduire les émissions et les rejets, commercialiser le gaz, développer les énergies nouvelles
- technique : améliorer la production, le transport et l'utilisation de nos produits

Pour ce qui concerne la santé au travail, la société possède une clinique bien équipée à Balikpapan à laquelle ont accès tous les employés de la société et leur famille.

La sécurité des opérations est une priorité, une grande part de la formation y est consacrée. Les statistiques de sécurité des opérations indiquent un taux d'accident plus bas que la moyenne de la profession.

En matière d'environnement, la filiale s'est toujours attachée à traiter ses eaux de rejet et à limiter le brûlage du gaz associé. Presque tout le gaz produit est acheminé par gazoduc vers l'usine de liquéfaction de Bontang, ce qui permet de limiter les émissions de gaz à effet de serre.

Pour préserver la végétation d'origine du delta de la Mahakam (une mangrove composée notamment de palétuviers), Total Indonésie a procédé à des replantations de palétuviers sur tous les sites où elle intervient sur le delta (moins de 1% de sa superficie). Cependant, le développement très important des fermes de crevettes, sans contraintes environnementales, a entraîné une déforestation massive de la mangrove, ce qui met en péril la durabilité de cette activité économique, le rendement de ces exploitations risquant de diminuer fortement par l'acidification du milieu naturel résultant de la disparition des palétuviers. Une étude a été réalisée par le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) et le Centre de Recherche Environnementale Indonésien PT Wisesa Ide Nusantara, afin de proposer des mesures pour éviter la destruction du milieu naturel.

Total Indonésie, conscient de la nécessité de mobiliser l'ensemble des parties prenantes publiques et privées pour trouver une réponse à ce problème, a pris l'initiative d'une large concertation sur la base de ses propres études d'impact. Elle a notamment organisé un symposium pour attirer l'attention sur les risques dérivant de l'élevage de crevettes et proposé aux autorités la constitution d'une réserve naturelle destinée à préserver l'écosystème du delta. Une ferme pilote a également été créée par la société pour définir des conditions plus appropriées d'élevage de crevettes, limitant l'impact sur l'environnement et des formations sont dispensées à des candidats éleveurs.

Un des aspects particulièrement pris en compte dans la compagnie concerne le développement participatif des communautés locales. Pendant des années, la société a répondu aux demandes d'aide provenant des communautés environnantes par des dons en espèces ou en nature. En 1999, constatant l'impact insuffisant de ces dons dans la vie de ces communautés, Total Indonésie a décidé en coopération avec les pouvoirs locaux, les villages concernés et des organisations non-gouvernementales de lancer des programmes socio-économiques à long terme pour améliorer la vie de ces communautés. Ces programmes ont été conçus avec la participation active des communautés qui déterminent, planifient, conduisent et contrôlent ces programmes. Ces programmes sont basés sur des besoins objectifs des populations concernées et exprimés par elles. Ils sont gérés par les membres des communautés et réalisés de façon durable, c'est-à-dire de façon à ce qu'ils puissent être poursuivis par ces communautés. Ils doivent apporter des changements notables dans la vie quotidienne des villageois.

Les interventions du Groupe sont articulées autour des objectifs suivants :

- améliorer l'éducation,
- améliorer la santé et la nutrition
- créer une croissance économique et des activités génératrices de revenus
- améliorer l'organisation de la vie civile, l'encadrement et la qualité des services publics
- améliorer les infrastructures publiques
- préserver et développer l'héritage culturel des groupes ethniques originaires de Kalimantan Est
- informer et obtenir le support des employés de la société, des pouvoirs locaux, des organisations non-gouvernementales, des médias et de Pertamina.

Une étude de base a été effectuée par un organisme indépendant pour faire exprimer et recenser les besoins prioritaires des communautés locales représentant 38 villages soient 110 000 personnes.

Face à ces besoins, un programme, qui représente sur 4 ans 3,5 millions de dollars a été lancé.

Pour l'éducation, des écoles ont été construites ou rénovées et équipées, 1250 bourses ont été attribuées pour la scolarité des élèves. En matière de santé, un effort important est effectué pour l'approvisionnement en eau potable (pompes, canalisations...), l'hygiène publique (dispensaires, formation d'infirmiers, latrines publiques ...).

Pour l'emploi et la génération de revenus, qui correspondent à la majorité des demandes exprimées par les communautés, la société a développé un système de micro-crédits, gérés par un comité dans chaque village qui sélectionne les projets et suit les performances des emprunteurs. Une formation a été apportée aux membres des comités. Les fonds sont apportés progressivement par Total Indonésie en fonction des succès obtenus. Après deux ans de ce programme, 3000 villageois avaient bénéficié d'un prêt de Total Indonésie, que 1100 ont déjà complètement remboursé (seuls 10% des emprunteurs sont en défaut).

L'amélioration des services publics dans les villages passe par la création d'associations locales de volontaires à qui il est offert une formation. De petites maisons communales sont construites et équipées. En matière d'infrastructures, selon les demandes, des routes sont réparées ou des ponts construits, ainsi que des mosquées ou des terrains de football.

Des actions ont également été entreprises dans des villages Dayak et Kutai pour développer l'artisanat, l'économie locale et la qualité de vie.

Conclusion

Résumer en quelques pages l'aventure humaine et technique des développements de Total en Indonésie conduit nécessairement à lisser la succession d'échecs et de succès rencontrés au cours des 35 années écoulées. On pourrait en conclure – à tort – que les obstacles ont été à chaque fois surmontés et que le bilan positif tiré aujourd'hui reflète une situation durablement acquise.

En réalité, il faut reconnaître que ces résultats sont au fil des années la somme de décisions avisées mais aussi de contretemps malheureux, de solutions appropriées mais aussi de mises en œuvre contrariées, de coups de pouce opportuns du destin mais aussi de forts vents contraires. Chacun de ces événements à lui seul a contribué à façonner en pleins et en creux le développement des activités de Total en Indonésie.

On peut toutefois s'efforcer de dégager les lignes de force sur lesquelles s'est construite la situation constatée aujourd'hui :

- Total a rempli son métier de pétrolier en étant pionnier en Indonésie tout en conservant la maîtrise des risques encourus. Pionnier dans l'exploration en 1968, lors de l'ouverture de l'Indonésie aux compagnies pétrolières internationales, persévérant ensuite en dépit des difficultés rencontrées. Pionnier encore dans le développement de la filière gaz naturel liquéfié, filière dans laquelle peu de compagnies se lancent à cette époque. Pionnier enfin en investissant massivement et de façon constante malgré les évolutions politiques contrastées du pays-hôte.
- Un partenariat stratégique de long terme a été progressivement tissé avec les autorités indonésiennes et la compagnie nationale Pertamina en s'adaptant aux évolutions politiques, sociales et économiques qu'a connues l'Indonésie durant ces 35 ans. La qualité de ce partenariat a permis de disposer des horizons de temps indispensables (à travers les prorogations de contrats) pour faire de l'Indonésie le premier exportateur mondial de GNL et permettre ainsi à ce pays de maintenir ses recettes d'hydrocarbures malgré les limites rencontrées dans les exportations de pétrole.
- Total s'est attaché à diffuser en Indonésie, et plus spécifiquement dans la province de Kalimantan Est, savoir-faire et technologies, en formant les personnels d'opération, de techniciens et d'encadrement, mais également en accroissant au fil des années la part du contenu local des équipements utilisés dans le cadre de ses activités, concourant ainsi au développement du tissu industriel indonésien.
- Enfin une considération attentive et très concrète a été apportée aux sites d'intervention afin de protéger la biodiversité du delta de la Mahakam (y compris à l'encontre d'activités sans rapport avec l'industrie pétrolière) mais également pour répondre, avec une préoccupation de développement durable, aux besoins des populations locales en matière d'éducation, de santé et d'amélioration économique.

Prise de risque maîtrisée, respect des partenaires, mise en œuvre partagée des techniques et des accès au marché, promotion active du développement durable, tels sont, entre autres facteurs, ceux sur lesquels Total a fondé le développement de ses activités indonésiennes et qui, renforcés par l'expérience acquise, concourront demain à consolider l'avenir pétrolier de l'Indonésie.