

Spécial Conférence des Cadres de Com

Commercialisation des Hydrocarbures et Développement à l'International Réalités et Perspectives

Comme annoncée précédemment, la conférence des cadres de l'Activité Commercialisation s'est tenue les 30 et 31 mai derniers au siège de la Direction Générale, salle de conférences « Khouani ».

M. Meziane, Président Directeur Général de la Sonatrach, a tenu à marquer sa présence à cette rencontre par une intervention au cours de laquelle il a insisté sur la nécessité de conduire et d'accompagner l'effort d'internationalisation du Groupe. Dans son allocution d'ouverture, M. Hached, Vice-Président Com, a rappelé que cette manifestation s'inscrit dans une tradition de communication qui remonte au Brainstorming de Hassi R'Mel de juin 2001. Il a précisé que la réflexion s'inscrit dans la continuité et sera focalisée sur le défi du développement du Groupe Sonatrach à l'international, en précisant que ce développement ne constitue pas



une fin en soi pour le Groupe mais un moyen d'acquérir des réserves en hydrocarbures en dehors de l'Algérie et de sécuriser l'accès à des marchés porteurs pour le gaz, le pétrole et les produits pétroliers. Près de 250 participants ont pris part aux travaux de

la conférence. L'aspect résolument fédérateur du thème retenu cette année a permis à l'assistance de suivre des communications riches en enseignements. Les séances de débats ont donné lieu à des échanges fructueux et à des questionnements utiles et pertinents. Quatre sessions étaient inscrites au programme de la conférence et les participants ont pu suivre la présentation de 17 communications. Des débats ont ponctué chaque session. A l'issue des quatre sessions, le rapporteur de chacune d'elles est intervenu pour exposer et restituer à l'assistance le condensé de ce qui a été développé et débattu. Avant la clôture des travaux et pour mieux ancrer les messages forts de la conférence, le rapporteur général a formulé en quelques phrases seulement ce qu'il y a lieu de retenir des sous-thèmes de chacune des quatre sessions.

Le programme des sessions

S1- Nouvel environnement national et international

- Sonatrach face à la globalisation du marché du GNL
- Le marché asiatique : débouché prometteur
- Vers une cohérence des stratégies des filiales du holding SVH avec le Groupe

S2- Développement à l'international

- Présence à l'international: une dynamique forte
- Quatre expériences de développement:
 - Le projet Propanchem: une forme appréciable de valorisation du propane
 - Sonacep: un premier pas vers les marchés à terme
 - Le Ship management
 - Le projet d'Isle of Grain: vers un nouveau modèle

S3- Les filiales et leur intégration dans la dynamique du Groupe

- Valorisation des gaz de flash: commercialisation de l'azote et de l'hélium
- SPC BVI à 15 ans: Bilan et Perspectives
- Le transport maritime: un outil stratégique
- La distribution à l'international: Outil de développement

S4- Conduite de projets

- Conduite de projets et gestion de portefeuilles
- Les Modèles: Outils d'aide à la décision
- Le Risk Management: Gestion du risque prix
- Les Procédures: Un facteur de succès
- Disponibilité des compétences: nouvelles exigences, nouvelles réponses

Ce qu'il faut retenir

Nouvel environnement national et international

La session a porté sur les mutations des marchés pétroliers et gaziers auxquelles le Groupe doit faire face. Les objectifs et les stratégies de commercialisation du Groupe ont été adaptés en fonction des marchés et des régions de consommation. On assiste aujourd'hui à des arbitrages menés par Sonatrach pour des ventes de GNL aux Etats-Unis, en Europe et en Asie (Corée), à une diversification géographique, entamée en 2003, des ventes de Sahara Blend vers le marché asiatique qui s'avère davantage comme une alternative porteuse face à la saturation du marché de la Méditerranée et enfin, au développement d'une dynamique d'intégration des filiales, comme instruments dans les stratégies de l'Activité Commercialisation, pour le captage de marges et de valeurs.

Développement à l'international

Le redéploiement à l'international obéit à la logique de développement de moyens afin de réaliser ses objectifs de ventes additionnelles, de sécuriser ses débouchés dans un environnement en perpétuelle mutation et de capturer des marges dans l'aval. L'état des lieux concernant les projets réalisés et en cours de développement autorise, aujourd'hui, l'affirmation d'une présence marquée du Groupe sur le marché international en qualité d'acteur incontournable suscitant un attrait d'associés pour des actions de partenariat dans différents segments de la chaîne de valeur.

Les filiales et leur intégration dans la dynamique du Groupe

L'intégration doit obéir au principe de complémentarité pour l'objectif de captage des marges. Elle nécessite pour cela la mise en œuvre d'outils pour assurer la cohérence des stratégies des filiales avec celles du Groupe sur les plans national et international.

Conduite de projets

La conduite des projets se caractérise par un processus long, allant de l'identification d'opportunités d'affaires jusqu'à leur concrétisation (exploitation). Elle nécessite une gestion efficace à travers un cadre organisationnel s'appuyant sur un manuel opératoire de conduite de projets, à élaborer d'une part; et des procédures définissant et clarifiant les rôles des différentes structures opérationnelles et des filiales de l'Activité Com (Groupe) d'autre part. Ce cadre organisationnel sera complété par des mécanismes permettant d'encourager et de mesurer la performance (efficacité) de la conduite des projets.

NOUVEL ENVIRONNEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL

Les évolutions des principaux marchés gaziers provoquent un élargissement du cercle des acteurs et une translation dans la distribution des rôles. Face à ces mutations et bien que des incertitudes demeurent, l'ensemble des acteurs gaziers révisent leurs stratégies par la mise en place de mécanismes plus adaptés à cette évolution. C'est précisément dans ce contexte que la première



présentation a souligné la nécessité pour le groupe Sonatrach de s'intégrer dans cette dynamique de globalisation en adaptant sa stratégie face aux changements observés sur la scène internationale, et qui portent essentiellement sur :

- Le décloisonnement du marché du GNL qui, en s'ouvrant, va devenir de plus en plus global.
 - L'émergence de nouvelles zones de production et de consommation de GNL.
 - Les changements survenus au niveau de la structure du marché du GNL.
- Sonatrach pourrait également tirer avantage de la position géographique de l'Algérie pour manœuvrer des opérations d'arbitrage dans le Bassin Atlantique (Amérique du Nord, Europe). Cette démarche serait accompagnée par :
- Une augmentation de la capacité de production de GNL

- Une augmentation de la capacité de transport maritime de GNL.

- Une sécurisation des points d'entrée de gaz en Europe et en Amérique (Nord). Un des éléments essentiels de la stratégie de Sonatrach porte également sur l'intégration de l'aval gazier international en développant une présence active sur le marché final à travers des prises de participations ou réservations de capacités dans des terminaux de regazéification (USA, Europe), ou encore par une commercialisation directe sur le marché final. En outre, le Groupe pourrait gérer le risque en favorisant le partenariat sur toute la chaîne de valeur.

La deuxième présentation a été consacrée à l'analyse des perspectives très prometteuses du marché asiatique qui constitue un débouché potentiel pour les volumes additionnels de Sahara Blend

attendus. En effet, la conjoncture du marché pétrolier durant l'année 2003 et le début de l'année 2004 est marquée par le niveau élevé des cours du brut découlant de la conjonction inhabituelle d'un ensemble de facteurs haussiers relevant des fondamentaux et de la situation géopolitique.

En ce qui concerne les fondamentaux, le marché a été stimulé par la hausse de la demande mondiale de brut tirée principalement par la région asiatique.

Cette tendance devrait se poursuivre en 2004 avec une progression annuelle de 1.9 MBJ, soit le niveau le plus élevé depuis 16 ans.

Plus de la moitié de l'accroissement de la demande proviendrait de la région asiatique.

Dans un contexte de marché caractérisé par la hausse de la demande de la région asiatique et la saturation de notre marché naturel, en l'occurrence la Méditerranée en bruts légers, le redéploiement des ventes de Sahara Blend vers cette région s'est avéré indispensable.

Ainsi, un premier contrat pour le marché asiatique a été signé durant l'année 2003 avec la société indonésienne Pertamina, suivi de la signature d'un deuxième contrat avec Unipet, filiale de Sinopec, au mois de février 2004.

(suite en page 4)

Les communicants

Session 1

Nouvel environnement national et international

Melle Amara, Chef de Département Exportation Gaz «Sonatrach face à la globalisation du marché du GNL»

M. Bouteldja, Directeur évaluation et analyse de marchés «Le marché asiatique : débouché prometteur»

M. Arab, Chef Dépt. Etudes et Développement «Vers une cohérence des stratégies des filiales du holding SVH avec le Groupe»

Session 2

Développement à l'international

M. Bouadi, Directeur Développement de projets «Présence à l'international: une dynamique forte»

M. Metref (Com) et **Melle Belaifa** (Aval), «Le projet Propanchem: une forme appréciable de valorisation du propane»

M. Djemai, Project Manager «Sonacep: un premier pas vers les marchés à terme»

M. Ghomri, Directeur Général Hyproc SC «Le Ship management»

Melle Hamadache, Project Manager «Le projet d'Isle of Grain: vers un nouveau modèle»

Session 3

Les filiales et leur intégration dans la dynamique du Groupe

Melle Benguella, communication & marketing, Cogiz «Valorisation des gaz de flash: commercialisation de l'azote et de l'hélium»

M. Alili, Directeur Finances et Administration, SPC BVI «SPC BVI a 15 ans: Bilan et Perspectives»

M. Zenasni, PDG Hyproc SC «Le transport maritime: un outil stratégique»

M. Benali, Chef de Département Prospective, Naftal «La distribution à l'international: Outil de développement»

Session 4

Conduite de projets

M. Abdellaoui, Directeur Gestion des portefeuilles «Conduite de projets et gestion de portefeuilles»

M. Khelil, Directeur des systèmes d'information «Les Modèles: Outils d'aide à la décision»

M. Kaouadji, Back-Office Projet Risk Management «Le Risk Management: Gestion du risque prix»

M. Lerari, Directeur Finances «Les Procédures: Un facteur de succès»

M. Dahmoun, Directeur Ressources Humaines «Disponibilité des compétences: nouvelles exigences, nouvelles réponses»

DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

Les mutations des marchés pétroliers et gaziers conjuguées à l'objectif d'accroissement des exportations ont impulsé une dynamique de développement de Sonatrach à l'international.

Par un tour d'horizon exhaustif des projets passés, présents, et en développement, M. Bouadi, a mis en exergue le rôle de l'Activité Com dans la conduite de ces projets. Ils répondent à des objectifs de réalisation de ventes additionnelles, de sécurisation des débouchés et enfin de capture de marges dans l'aval.

Ainsi, le projet Propanchem qui a fait l'objet de la communication de Mlle Belaïfa et de M. Metref répond à cette démarche. Développé conjointement par Sonatrach et Basf, ce projet qui a démarré le 27 janvier 2003, a permis de sécuriser des débouchés pour environ 420 000 T/an de propane sur une période de 12 ans assorti d'une clause «Take or Pay». Il permet également à Sonatrach de sécuriser ses revenus à travers un mécanisme de lissage des prix atténuant leur volatilité, un ajustement de la formule de prix tous les 24 mois et une répartition du risque prix sur les marchés MonBelview et Cif Med.

Sonacep, qui a fait l'objet de la

communication de M. Djemai, est un autre exemple de cette dynamique d'internationalisation. Sonacep est une association entre Sonatrach et Cepsa, partenaire dans l'amont et client de Sonatrach, ayant une expérience certaine dans la gestion des risques prix du marché pétrolier.

Ainsi, cette société représente un instrument à travers lequel Sonatrach compte améliorer la valorisation de ses ventes et développer une expertise dans les techniques de hedging.

La communication de M. Ghomri, qui a porté sur le Ship management, a montré que cette dynamique d'internationalisation a touché l'ensemble des segments de notre activité y compris le transport maritime.

En effet, M. Ghomri a souligné l'évolution du schéma classique de transport maritime et a présenté les cas d'acquisition de navires en partenariat. M. Ghomri dans sa communication a présenté les montages mis en place pour l'acquisition de nouveaux méthaniers « Lalla Fatma N'soumer » en partenariat avec Itoshu et Mol et le « Arzew » en association avec Bergesen. L'acquisition de ces deux navires permettra à Sonatrach de renforcer sa flotte de dans le cadre notamment de développement



des ventes Cif. Elle lui permet également de bénéficier d'une grande flexibilité opérationnelle indispensable pour être en mesure de tirer profit des opportunités d'arbitrage entre les marchés les plus valorisants. Ces opportunités d'arbitrage dans le bassin atlantique ont été mises en exergue par Mlle Hamadache dans le cadre de sa présentation du projet Isle of Grain. Ce projet, basé sur un schéma innovant, est développé en partenariat entre Sonatrach et BP qui, en association, ont réservé la capacité du terminal d'Isle of Grain et l'approvisionneront à hauteur de 2.5 Gm3/an chacun. Outre, les opportunités d'arbitrage, ce projet permettra surtout de pénétrer le marché UK qui, dans un futur très proche souffrira du déclin de sa production interne.

LES FILIALES ET LEUR INTEGRATION DANS LA DYNAMIQUE DU GROUPE

I dée clé: les stratégies des filiales s'intègrent dans la stratégie du Groupe Sonatrach et ne se conçoivent qu'à travers cette logique.

Cogiz, filiale du groupe Sonatrach, commercialise l'azote et l'hélium (l'hélium est produit par Hélios, autre filiale Sonatrach). Elle recherche et ambitionne la satisfaction du marché national et la position de leader du marché maghrébin de l'hélium.

Pour un repositionnement sur le marché de l'azote, Cogiz se doit d'acquérir des moyens de distribution, de rechercher de nouveaux partenaires pour réaliser de nouveaux projets consommateurs d'hélium (production de la fibre optique) d'une part et des possibilités d'exportation d'autre part.

Le représentant de SPC Londres a présenté le bilan et les perspectives de la filiale après 15 années d'existence. SPC, est la première filiale de Sonatrach à l'étranger. Elle a pour missions le trading des hydrocarbures et le shipping.

Les actions menées par SPC ont été passées en revue (quantités vendues, chiffre d'affaires, volumes négociés, Investissements contractés, projets ..) pour aboutir à la conclusion que les objectifs fixés en termes de marché, de prix, de techniques de commercialisation et d'affrètement, de récupération de marges, ont été atteints.

SPC a su tirer avantage de son positionnement géographique en développant ses ventes et de nouveaux débouchés.

M. Zenasni, PDG de Hyproc Shipping Compagny, a mis l'accent sur l'objet principal de la filiale qui est de « constituer un outil stratégique de transport performant au service du marketing du Groupe Sonatrach ».

Les différentes missions dans lesquelles s'est inscrite et s'est investie Hyproc SC sont la valorisation du transport maritime, la certification tout en préservant l'environnement,...

Quelques chiffres ont été intégrés pour montrer le niveau de participation de Hyproc dans l'exportation de GNL, GPL, du brut et condensat et des produits raffinés pendant l'année 2003.

L'idée principale à retenir, est que Hyproc veut faire du transport maritime un outil propre pour la commercialisation des hydrocarbures que ce soit à l'échelle nationale ou à l'échelle internationale. Sont abordés par la suite, le redéploiement de l'outil transport maritime ainsi que les différentes acquisitions effectuées suite au programme de rénovation des méthaniers.

La conclusion de la présentation a porté sur des recommandations autour des types de livraisons des cargaisons, de l'activité de consignation et du Ship management; ceci, bien entendu, en

s'intégrant dans la stratégie du Groupe. La dernière intervention a mis l'accent sur l'importance, pour Naftal, de la distribution à l'international. Pour cela, quatre points majeurs sont à retenir:

En premier lieu, M. Benali, Chef de Département Prospective, a abordé la logique d'internationalisation de l'outil de distribution (élargissement du marché de Naftal et intensification de la concurrence au niveau national). En deuxième lieu : il a exposé la stratégie d'internationalisation à travers la recherche de marchés cibles, le choix devant être lié à des facteurs clés:

- Valorisation des produits bruts et dérivés
- Risques pays, inflation, barrières à l'entrée ...

Cette stratégie doit se faire dans un souci d'accompagnement du Groupe.

Le troisième point a été consacré aux options stratégiques de Naftal. Entre concentration et diversification, NAFTAL a plutôt opté pour une stratégie de concentration, afin de cibler des marchés de proximité : marché maghrébin, pays de l'Afrique de l'Ouest, Tunisie, Maroc.

Dans le dernier point, l'intervenant a cité des marchés cibles tels, la Tunisie (approvisionnement en GPL, blending et commercialisation des lubrifiants), le Maroc (enfûtage et distribution des GPL et lubrifiants), l'Espagne (soutage), l'Afrique (réalisation d'un terminal sur la côte atlantique)

CONDUITE DE PROJETS

La quatrième session se veut une illustration du redéploiement des activités du Groupe Sonatrach, à travers des présentations de projets relevant de l'Activité Commercialisation.

La première présentation porte sur le thème « Conduite de projets et gestion de portefeuilles ».

L'objet est de présenter les différentes étapes de la conduite des projets, depuis l'identification de l'opportunité d'affaires jusqu'à l'affaire complétée.

Il s'agit d'en tirer les enseignements nécessaires à même de permettre un affinement de la méthodologie de conduite des projets.

Des recommandations allant dans ce sens ont été formulées. Il ressort de la présentation que l'activité BDV occupe une place importante dans l'échiquier des structures du groupe Sonatrach, chargées de mettre en application sa stratégie.

Il ne s'agit pas uniquement d'identifier les opportunités d'affaires, ce qui est déjà une tâche fort difficile, mais encore faudrait-il qu'elles s'inscrivent dans le cadre de la stratégie du Groupe Sonatrach.

Il est important de signaler que la conduite de projets est une activité qui requiert la contribution de l'ensemble des structures de l'Activité Commercialisation, d'une part, et celles d'autres structures du Groupe Sonatrach, d'autre part.

La mise en place de procédures, à même de créer une synergie entre les structures de Sonatrach, figure au premier rang des recommandations faites dans le cadre de cette présentation.

Les projets de modèles comme « outils d'aide à la décision », objet de la deuxième présentation, ont occupé une place importante dans la thématique de cette quatrième session.

En effet, le développement de modèles figure parmi les moyens essentiels dont le Groupe Sonatrach s'est doté pour une meilleure évaluation de la situation énergétique, aussi bien sur la plan

international que national. Au delà des résultats de simulation qu'ils peuvent fournir, les modèles peuvent constituer un lieu où l'information peut être véhiculée.

L'exploitation de ces derniers peut assurer la fluidité de la circulation de l'information, aussi bien entre les structures de Com qu'avec les autres structures du groupe Sonatrach.

La synergie entre structures du secteur de l'énergie ainsi créée sera d'un apport considérable pour faciliter la prise de décision, dans un contexte énergétique difficile à cerner.

L'activité « gestion du risque » entre dans le cadre des nouvelles missions confiées à l'Activité Commercialisation. Le développement du thème « Risk Management : gestion du risque prix » consistait d'abord en la présentation de cette nouvelle activité.

Il s'agit d'un ensemble de techniques de couverture contre les fluctuations des prix du pétrole brut. L'acquisition d'une expertise dans ce domaine répond au besoins du Groupe Sonatrach de se doter de moyens modernes et efficaces pour s'adapter à un contexte de marché très changeant.

Parlant des prix, il ressort de la présentation que la fluctuation des prix des bruts s'est maintenue sur une période relativement longue, passant de 10 USD à 25 USD, puis à 35 USD, en dix-huit mois. Le développement de l'activité Gestion de Risque Prix vise à prémunir le Groupe Sonatrach contre ces fluctuations de prix et donc de permettre une meilleure valorisation des exportations.

La présentation intitulée « Procédures : un facteur de succès » fait ressortir la nécessité d'une mise en place de procédures devant accompagner l'activité de conduite de projets.



La formalisation de procédures au niveau de chaque étape du processus de conduite des projets vise à réduire de la lenteur qui caractérise cette activité, à travers une amélioration de la gestion de l'interface entre les différentes entités du Groupe Sonatrach.

Aussi, elle assurera la fluidité de l'information, tant nécessaire pour une conduite efficace de projets.

Par la mise en place de procédures, il s'agit aussi de situer clairement les acteurs et leurs responsabilités.

La gestion de la ressource humaine revêt la plus grande importance en matière de stratégie de redéploiement des activités du Groupe Sonatrach.

Le développement de nouvelles activités a induit des besoins en compétence dans des domaines nouveaux.

Le bilan de la gestion de la Ressource Humaine, dressé dans le cadre de la présentation « Disponibilité des Compétences : Nouvelles Exigences, Nouvelles Réponses », fait ressortir les difficultés liées à l'identification de cadres à haut potentiel.

Ainsi par exemple, l'activité de gestion du risque (risk-management) constitue un exemple édifiant à cet égard.

En réponse à ces nouvelles exigences, des recommandations ont été formulées, notamment en ce qui concerne la politique de sélection, la formation, la rémunération et la mise en place de statuts pour les métiers spécifiques.

NOUVEL ENVIRONNEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL

(suite de la page 2)

Pour permettre le développement des ventes du brut algérien sur le marché asiatique, des moyens ont été mis en œuvre tant sur le plan organisationnel (mise en place d'un département Ventes-Asie et d'une structure de Risk-Management) qu'en termes d'infrastructures avec la réhabilitation des installations au niveau du port d'Arzew autorisant les chargements de tous types de navires et le développement des infrastructures de transport avec la mise en service de l'oléoduc OZ2. En outre, les actions en cours de réalisation portent essentiellement sur l'affrètement à temps/ ou achat de navires gros porteurs type

VLCC pour réaliser des ventes CIF dans la région, acquisition de capacités de stockage pour atteindre des niches potentielles de consommation, et enfin la recherche de possibilités de processing dans la région. Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, Sonatrach s'est dotée des outils nécessaires à son développement, notamment à travers l'intégration de ses filiales dans les stratégies des activités opérationnelles du Groupe. La complémentarité entre le Groupe et les filiales dans le captage des marges nécessite la mise en œuvre de moyens permettant d'assurer la cohérence des stratégies des filiales avec

celle de la compagnie-mère à travers l'identification de toute opportunité de projets de développement à l'international des filiales; la mise en œuvre d'une entité qui sera chargée de l'examen des projets de développement à l'international des filiales; l'examen du projet par le Comité Exécutif du Groupe pour orientation, et enfin la présentation au Conseil d'Administration pour approbation.

Le Comité d'examen des projets de développement à l'international des filiales serait constitué des différentes structures du Groupe : l'Activité Com, Spe, Fin, Jur, Filiales,...