

“ En 2003, le Groupe, qui a pris le nom de TOTAL, a porté à son actif de nombreux succès. Dans l’Aval, TOTAL a poursuivi la croissance la plus forte parmi les majors, combinée au maintien d’une rentabilité élevée. Dans l’Aval, les actions engagées se sont traduites par une amélioration de l’outil de raffinage et un renforcement des positions en marketing. Dans la Chimie, la poursuite de la restructuration des activités, les efforts de réduction des coûts et le rééquilibrage du portefeuille d’actifs vers les régions en croissance ont contribué à la résistance du secteur dans une conjoncture dégradée. Les objectifs ambitieux des programmes internes de croissance, de synergies et de productivité définis pour la période 1999-2003 ont été atteints. Je tiens à remercier les équipes pour le travail accompli. ” →|



## Message du Président

Le Groupe a pu ainsi faire preuve de continuité et de robustesse, alors que les paramètres d'environnement, globalement plus favorables qu'en 2002, induisaient des effets contrastés sur ses activités. TOTAL a bénéficié de prix des hydrocarbures supérieurs à ceux de l'année précédente et d'un fort rebond des marges de raffinage. En revanche, la reprise de l'activité économique s'est avérée décevante dans les pays industrialisés, notamment en Europe continentale. Par ailleurs, le dollar s'est déprécié de 16 % par rapport à l'euro, pénalisant nos résultats exprimés en euro.

Le Groupe enregistre en 2003 un résultat net hors éléments non-récurrents de 7,34 milliards d'euros, en hausse de 17 % par rapport à l'année précédente. Le bénéfice net par action hors éléments non-récurrents s'élève pour sa part au niveau record de 11,56 euros contre 9,40 euros en 2002, soit une hausse de 23 % grâce notamment à la poursuite des rachats d'actions en 2003 à un rythme élevé. Si l'on exprime le bénéfice net par action hors éléments non-récurrents en dollar pour pouvoir le comparer à celui des autres majors pétroliers, la hausse atteint 47 %.

Notre politique de croissance rentable veut s'exercer dans une démarche active de développement durable où l'approche suivie et les performances obtenues sont clairement établies et portées à la connaissance du public. TOTAL s'est engagé sur des objectifs concrets en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Le premier Rapport sociétal et environnemental au périmètre du Groupe, diffusé au mois de mai 2003 lors de l'Assemblée Générale des actionnaires, témoigne de notre volonté d'évaluation, d'information et de transparence. Davantage détaillé en matière d'indicateurs et d'exemples dans sa deuxième édition, il constitue le vecteur privilégié pour mesurer les progrès accomplis et nourrir le dialogue engagé avec tous ceux qui veulent nous accompagner dans notre démarche de progrès pour préparer l'avenir.

Dans le secteur Amont, l'augmentation de 5,1% des productions de pétrole et de gaz en 2003 est la plus forte parmi les majors pétroliers. Ce résultat est directement lié aux contributions de Sincor au Venezuela, des productions de Cepsa en Algérie, des champs de Balal et de South Pars

en Iran ainsi qu'Amenam au Nigeria. TOTAL a maintenu un fort succès en exploration avec des découvertes importantes. Ses réserves d'hydrocarbures s'élèvent à 11,4 milliards de barils équivalent pétrole fin 2003, en hausse de 2 %. L'importance croissante de l'activité Gaz & Électricité est illustrée, en 2003, par la prise d'un intérêt de 25 % dans le projet de terminal de regazéification d'Altamira au Mexique, la mise en service complète, en Abou Dhabi, de la centrale de Taweelah et le démarrage de la première centrale éolienne de TOTAL, en France, dans l'enceinte de la raffinerie de Dunkerque.

Le secteur Aval a bénéficié en 2003 d'une amélioration des marges de raffinage en Europe, qui a plus que compensé les effets de la dépréciation du dollar par rapport à l'euro. Toutes les raffineries européennes du Groupe sont désormais en mesure de répondre à l'évolution des spécifications européennes 2005 sur les carburants à basse teneur en soufre, en avance sur la nouvelle réglementation. L'adaptation progressive de l'outil de raffinage aux spécifications entrant en vigueur en 2009 s'est par ailleurs poursuivie et le Groupe a également pris la décision de construire une nouvelle unité de conversion à la raffinerie de Normandie en France. Il témoigne ainsi de sa volonté de disposer d'un outil industriel performant et confirme ses engagements dans la prévention des risques industriels et la protection de l'environnement. Dans le domaine du marketing, l'année 2003 a été marquée par le lancement du programme de mise aux nouvelles couleurs du réseau de distribution, des sites industriels et logistiques, consécutif au changement de nom et d'identité visuelle du Groupe. Fin 2004, plus de 11 000 stations-service arboreront le nouveau logo TOTAL. Parallèlement à la mise en place de cette nouvelle identité visuelle, le Groupe a poursuivi une stratégie de développement sélectif sur les marchés de spécialités à haute valeur ajoutée et l'expansion ciblée de ses activités sur les marchés en croissance tels ceux du Bassin méditerranéen, d'Afrique et d'Asie.

La Chimie de TOTAL a été de nouveau confrontée en 2003, comme les autres acteurs de la chimie européenne, à des conditions de marché très difficiles. Elle a dû faire face en effet à une concurrence sévère, dans un contexte de faiblesse

de la demande, de coût élevé de l'énergie et des matières premières, et de forte dépréciation du dollar par rapport à l'euro. Le résultat opérationnel hors éléments non-récurrents du secteur s'est inscrit en baisse de 28 % par rapport à l'année précédente. Face à cette situation, le Groupe étudie une réorganisation du secteur Chimie qui se traduirait par un allègement de ses structures fonctionnelles et par la constitution, aux côtés de la pétrochimie et des spécialités, d'une entité décentralisée regroupant les actifs de la chlorochimie, des intermédiaires et des polymères de performance.

Le Groupe a poursuivi en 2003 le recentrage des activités du secteur Chimie sur ses cœurs de métiers et consolidé sa présence sur des marchés asiatiques à forte croissance. Il a ainsi pris une participation de 50 % dans le complexe pétrochimique de Daesan en Corée du Sud et inauguré une unité de polystyrène implantée à Sanshui dans la province de Guangdong en Chine. La cession de l'activité peintures a été réalisée, de même que celle de l'activité brome et dérivés.

TOTAL a atteint les objectifs ambitieux qu'il s'était donnés pour la période 1999-2003. Ils se traduisent par un impact récurrent de 4,8 milliards d'euros sur le résultat opérationnel et une rentabilité des capitaux employés moyens portée au meilleur niveau parmi ses grands concurrents. Pour l'avenir, nous estimons disposer encore d'un potentiel important de progression. Aussi, le Groupe s'est-il fixé un nouvel objectif de performance pour la période 2004-2008 : porter de 13,5 % à 15,5 % la rentabilité des capitaux qu'il emploie, dans un environnement de référence prudent, grâce à la forte croissance des productions, et aux efforts continus de productivité et de maîtrise des capitaux employés. Cette stratégie de croissance rentable s'appuiera sur un programme soutenu d'investissements de 9 à 10 milliards de dollars par an, tout en maintenant le ratio d'endettement aux alentours de 25 % à 30 %. TOTAL consacrera environ les trois-quarts du montant annuel de ses investissements au secteur Amont, principalement sur des projets de grande taille et à bas coûts techniques. L'objectif est une progression moyenne de notre production de pétrole et de gaz de 4 % par an, d'ici 2008.

Le Groupe entend par ailleurs poursuivre une politique dynamique de dividende avec une cible de taux de distribution de 50 %. Au titre de l'exercice 2003, le Conseil a décidé de proposer à l'Assemblée Générale la distribution d'un dividende de 4,70 euros par action, en hausse de 15 % par rapport à l'année précédente. En quatre ans, le dividende serait ainsi doublé.

En considérant les perspectives de croissance des secteurs d'activité, les programmes de productivité et de réduction des coûts, j'ai toute confiance dans la capacité de TOTAL à poursuivre une croissance rentable grâce à la qualité et l'engagement de ses équipes. TOTAL maintient le cap : le Groupe a montré qu'il pouvait afficher des performances au meilleur niveau tant en termes de croissance que de rentabilité. Nous continuerons à développer l'entreprise dans cette voie.



**Thierry Desmarest**

## Questions au **Président**

Thierry Desmarest  
Président-directeur général



### Quel jugement portez-vous sur les résultats de TOTAL en 2003 ?

“TOTAL a dégagé de bons résultats en 2003. Une partie de la performance réalisée s’explique par le prix relativement élevé du pétrole et du gaz, même si nos résultats en euro sont pénalisés par la faiblesse du dollar. Mais notre performance est également liée, et c’est un point très important sur le long terme, à l’impact de nos programmes de croissance et de productivité. Tous nos secteurs d’activité ont contribué à nos résultats : l’Amont, mais aussi l’Aval ou encore la Chimie. Chacun de ces secteurs est non seulement capable de financer ses investissements, mais également de dégager des disponibilités au niveau du Groupe et de permettre le versement d’un dividende en progression. Ces résultats nous ont également permis de poursuivre une politique dynamique de rachat d’actions. Ceci démontre que le Groupe est capable à la fois de soutenir une croissance forte, de racheter des actions et de garder une structure de bilan très solide avec un ratio d’endettement de 26 % fin 2003.”

### Quel bilan peut-on tirer quatre ans après les opérations de fusion intervenues ?

“Il y a quatre ans, au moment où les autorités européennes avaient autorisé les opérations de fusion proposées, nous avons pris un certain nombre d’engagements en termes de croissance

de production, d’objectifs de synergies et de productivité. Ils ont tous été atteints. En l’espace de quatre ans, la production d’hydrocarbures de TOTAL a crû de 23 %. Comparée aux autres majors, la croissance de notre production est très largement supérieure. En 2003, nos grands concurrents ont même été en moyenne confrontés à une réduction de leur production alors que la croissance de la nôtre a été de 5 %. Cette croissance ne s’est pas faite au détriment de la rentabilité. Depuis 2002, TOTAL est en tête des grandes compagnies pétrolières en termes de rentabilité des capitaux employés : le ROACE du Groupe, c’est-à-dire la rentabilité, après impôts, des capitaux qu’il emploie, a été de 19 % en 2003.

Sur la base d’un indice 100 en 1999, il convient de noter que le Groupe a multiplié par 2,5 son résultat net par action hors éléments non-récurrents exprimé en dollar, tandis que ses concurrents l’ont, en moyenne, multiplié par 2. Les programmes que nous avons menés depuis 1999 se sont donc bien déroulés et nous avons la satisfaction de pouvoir en tirer un bilan très positif.”

### Quelles sont les perspectives de croissance de la production d’hydrocarbures de TOTAL ?

“Nous ouvrons aujourd’hui une nouvelle période de cinq ans qui va jusqu’en 2008. Pendant cette période, nous avons l’ambition de faire croître notre production de 4 % par an en moyenne.

Les champs qui vont contribuer à cette croissance sont variés : pour l'essentiel, ils se situent dans les pays neufs. Notre portefeuille de projets est de très bonne qualité avec des projets diversifiés sur le plan géographique et reposant sur de grands champs ayant des coûts relativement bas. Ainsi, si le prix du pétrole devait baisser, nous garderions néanmoins une bonne rentabilité de nos opérations. Nous travaillons également à lancer de nouveaux projets structurants qui apporteront des bases de production pour le long terme. Ce sont notamment les projets Dolphin au Qatar et Kashagan au Kazakhstan. D'autres projets concernant les huiles lourdes sont envisagés au Canada et au Venezuela. Une usine de liquéfaction est en construction en Norvège. D'autres affaires nouvelles sont également en cours de négociation en Russie, au Qatar, en Iran et en Angola.

Les découvertes substantielles que nous avons faites récemment vont pouvoir être développées au cours des prochaines années. Tous ces projets doivent permettre de soutenir un niveau de croissance élevé sur le long terme."

#### Quelle importance accordez-vous à l'accord gazier conclu en Arabie saoudite ?

"TOTAL est particulièrement satisfait d'avoir été choisi par l'Arabie saoudite pour participer à la recherche de gaz dans un très grand périmètre situé dans le sud du Rub Al-Khali. L'accord conclu va permettre au Groupe de renforcer sa coopération, déjà ancienne, avec la société nationale Saudi Aramco et, plus globalement, de conforter encore sa position au Moyen-Orient, la plus grande zone de production et de réserves d'hydrocarbures au monde. TOTAL est la seule compagnie pétrolière internationale à exercer des activités dans onze pays au Moyen-Orient. Il faut y voir un atout important."

#### Quelle analyse faites-vous concernant la compétitivité des énergies renouvelables ?

"Ces énergies sont encore relativement coûteuses, mais leur compétitivité est en progrès. Ainsi, le coût de production de l'électricité éolienne a pratiquement été divisé par deux au cours des dix dernières années. Au mois de novembre 2003, TOTAL a inauguré une centrale éolienne à proximité immédiate de la raffinerie de Dunkerque, avec des machines de grande taille qui permettent de produire l'électricité à environ deux fois le prix de production des moyens conventionnels. De nouvelles avancées sont nécessaires, mais l'important est que le mouvement soit lancé. En ce qui concerne l'énergie solaire, la réduction des coûts de production est plus difficile à obtenir ; mais nous poursuivons nos efforts. La mise en service par le Groupe, en Belgique, d'une usine de production de panneaux solaires d'une nouvelle génération en constitue

une illustration. D'autres améliorations seront cependant requises pour assurer la compétitivité de cette source d'énergie."

#### Dans l'Aval, quel bilan peut-on tirer de l'achèvement du programme de synergies liées à la fusion ?

"Tout ce que le Groupe a annoncé a été réalisé. Les programmes auront permis de dépasser la cible définie pour l'Aval au moment de la fusion. Pour le Raffinage, les programmes se sont concrétisés par la mise en place d'une gestion en groupes régionaux des raffineries, l'amélioration de l'exploitation à travers la généralisation des meilleures pratiques et l'intégration croissante avec la pétrochimie du Groupe. Pour le Marketing, le regroupement des équipes, la concentration des efforts sur la marque TOTAL, la segmentation de l'offre de carburants ont permis non seulement de dégager des économies mais aussi d'enrichir et de renforcer la pertinence de notre offre."

#### Le Groupe annonce une vaste réorganisation de ses activités chimiques. Dans quel but ?

"Le pôle Chimie actuel de TOTAL est constitué de nombreuses activités venues d'Elf-Atochem, de TOTAL et de PetroFina. Il en résulte un spectre d'activités beaucoup plus large que celui de la plupart de nos grands concurrents. Dans la pétrochimie, nous avons commencé à mobiliser les synergies avec le raffinage. Nous allons continuer, renforcer nos positions et les compléter par des investissements en Asie et au Moyen-Orient. À l'autre extrémité du spectre, la chimie de spécialités comporte des ensembles importants, comme Hutchinson, qui emploie 25 000 salariés. Ces activités de spécialités fonctionnent bien, avec des structures décentralisées, dynamiques, et qui résistent bien, même si le contexte n'a pas été très porteur ces deux dernières années. Reste le milieu, qui comprend la chlorochimie, les intermédiaires et les polymères de performance. Nous avons des positions de marché relativement fortes, mais dans un contexte de concurrence extrême en Europe. Ces activités souffrent de la baisse du dollar, car elles exportent beaucoup vers la zone dollar. Nous proposons de réorganiser ce secteur, qui comprend une certaine de sites industriels dans le monde, dont 60 en Europe (40 en France). L'idée est de regrouper le tout dans une société de plein exercice, dotée de moyens propres, gérée de manière décentralisée. Cela constituerait un ensemble d'environ 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, qui emploierait 20 000 salariés, dont 12 000 en France. L'objectif est de former un nouveau groupe chimique ayant vocation à devenir indépendant et qui, doté d'une structure financière solide, puisse s'assurer un développement pérenne."