

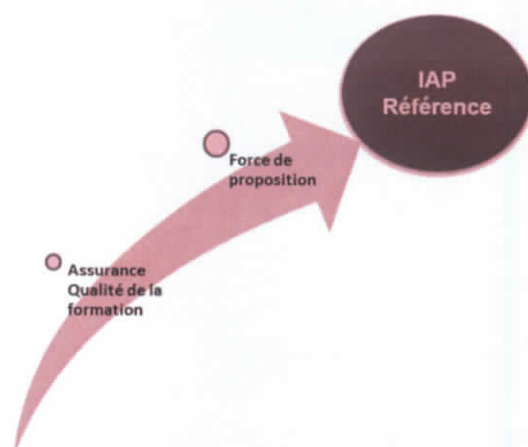
Objet : Note d'orientation stratégique Plan Annuel 2018 et PMT 2019-2022

La campagne menée chaque année pour l'élaboration du Plan à Moyen Terme (PMT) et du Plan Annuel constitue une opportunité d'affiner notre vision et d'ajuster notre trajectoire (plans d'actions) en fonction de nos réalisations et de nos écarts par rapport aux objectifs fixés et compte tenu de notre vision du développement de cet important outil au service du développement de notre entreprise. L'analyse de nos réalisations passées et en cours, nous permettra d'envisager des actions correctives opérationnelles.

Aussi, il est important de rappeler que l'objectif assigné à l'IAP est d'être un Pôle d'Excellence en matière de formation selon les standards internationaux, mais aussi une référence en matière d'expertise au service de notre Société qui nous permettra de répondre et de satisfaire ses besoins en prenant en charge concrètement ses préoccupations et celles du secteur des hydrocarbures.

Nos objectifs sont ambitieux et se doivent d'être à la hauteur des objectifs stratégiques de notre Société, nous voulons que l'IAP soit cet outil qui relève les défis posés par le développement de SONATRACH. Dans ce sillage, il a été fixé à notre organisation les missions fondamentales suivantes :

1. *Formation ciblée et orientée vers le développement, le soutien et le support aux objectifs de la Société. Le tout dans le cadre d'une assurance qualité de la formation.*
2. *Développement d'une Expertise métiers comme soutien à une fonction nouvelle à développer au sein de l'IAP, le consulting in house dans une première phase. L'IAP deviendra une*



force de proposition et d'accompagnement.

3. *La recherche appliquée pour le développement de la maîtrise technologique ; la recherche est indissociable à la formation comme support au développement. Nous finaliserons notre développement, avec l'IAP Référence.*

L'IAP de demain, c'est exactement ces trois missions fondamentales enveloppées par un processus Knowledge Management et un processus partenariat. Notre Plan Directeur s'est fixé comme objectif d'en définir les termes, la planification et les actions.

La concrétisation de nos objectifs nécessitera le développement de compétences en constante évolution sur toute la chaîne pétrolière et gazière, ainsi que dans les énergies nouvelles et renouvelables, qui ne peuvent se réaliser sans un effort soutenu en matière de formation¹, mais aussi de recherche appliquée orientée vers la maîtrise technologique² et le développement d'expertise sur les métiers de l'entreprise³.

Aujourd'hui, nos objectifs s'inscrivent dans une logique (vision) qui sera reproduite dans chacun de nos plans à moyen terme. Les ambitions que nous nous sommes fixées requièrent en conséquence un engagement plus fort d'un personnel toujours plus qualifié, engagé et disposant de compétences avérées.

L'amélioration continue de la qualité de nos ressources humaines se fonde aussi sur la gestion prévisionnelle des effectifs pour préparer la relève par les jeunes générations, nous nous inscrivons en droite ligne avec cette vision. Les années précédentes ont été marquées par une réponse insuffisante à la « saignée » de compétences que nous avons enregistrée. Notre réponse doit être à la hauteur du challenge. Aujourd'hui nous nous inscrivons dans un processus formations ciblées de cadres et formateurs associé à un processus capitalisation. Ce que nous voulons est clair, comment le réaliser et l'obtenir nous y travaillons et cela devient plus clair de jour en jour. Aujourd'hui, tout le potentiel humain de l'IAP doit y participer.

En effet, les plans à court, moyen et long termes assurent à l'Institut une visibilité qui nous permet d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

Aussi et afin d'atteindre ces objectifs, nous avons identifiés nos domaines d'Activités Stratégiques (DAS) et avons fait en sorte qu'ils soient le fondement de nos missions fondamentales sur le moyen terme. Afin de nous mettre à niveau et nous assurer les conditions de réussite, nous avons pris la décision et l'engagement pour la modernisation des modes de fonctionnement de l'IAP (gestion et pédagogie) et de ses infrastructures (bâtiments et laboratoires).

Nous avons repensé l'organisation selon un principe d'optimisation des ressources Humaines ce qui a nécessité la refonte de l'ex DAF pour la recentrer sur la gestion des RH notamment par une prise en charge



effective du développement de notre RH. Pour faire face à notre plan de développement portant sur les Domaines d'Activités stratégiques (DAS) identifiés et sur le plan des actions et projets induits, nous avons articulé le fonctionnement de notre organisation autour de la Direction Pédagogie & KM ;

Bien que l'optimisation des ressources et des moyens ne soit pas un choix en soi dans une gestion saine et le sentiment naturel de viabilité propre à chaque entité mais elle nous est, de plus, imposée par l'évolution de notre environnement et c'est d'autant plus motivant pour relever les défis ; aussi, nous nous devons non seulement de garder et développer des réflexes d'optimisation des ressources (humaines et financières) mais aussi celle de l'utilisation du patrimoine de SONATRACH.



Dans le contexte actuel, caractérisé principalement par :

D'une part,

- Une déperdition de plus en plus importante de nos ressources humaines source et réceptacle de notre connaissance et expertise et autant dire garant de notre avenir,
- Une rareté d'expertise dans différents maillons de la chaîne de valeur à laquelle il faudra trouver une solution par le partenariat sous une forme autre que « l'achat de formation »,
- Une perte de la mémoire de la Société qu'il faut absolument récupérer et ce, par les affaires complétées à valoriser dans un processus de capitalisation des connaissances,
- Nos capacités pédagogiques qui doivent être renouvelées,



Et d'autre part,

- Une demande permanente de spécialisation et de nouvelles compétences à acquérir sur toute la chaîne de valeur de SONATRACH,

L'IAP, devra s'imposer et reconsolider sa position de pôle d'excellence en qualité d'outil de formation de spécialisation des experts pétroliers et des managers de haute qualité mais aussi en tant qu'expertise fournisseur de solutions aux problématiques de SONATRACH et ses filiales. L'IAP ne pourra être autre chose qu'une Corporate University au service du développement de l'Entreprise.

Traduisant la mise en œuvre de ces objectifs à travers des programmes d'actions dans les divers domaines d'activités de l'Entreprise, les prévisions du PMT 2018-2022 doivent être élaborées avec rigueur en reflétant la détermination de l'Institut Algérien du Pétrole à atteindre les objectifs et à relever les défis suivants :

En matière de missions fondamentales (formation, Expertise, Recherche) :

- Satisfaire tous les besoins de formation de SONATRACH et de ses filiales avec la qualité requise et au travers d'un processus pédagogique repensé et fluidifié (ERP) :
 - o Contribuer au développement futur de la Société par la formation de spécialisation des nouvelles recrues de SONATRACH et de ses filiales,
 - o Assister les structures de SONATRACH et de ses filiales à exprimer leur besoins en formation dans le cadre d'un processus d'Ingénierie de la formation clair et efficace capable d'évaluer les besoins et les compétences induites,
 - o Contribuer au développement de la ressource humaine actuelle de SONATRACH et ce, par la formation continue, garant de la pérennité et de la qualité de cette ressource. Le développement de nouvelles compétences reste un challenge à relever avec nos activités opérationnelles de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur de SONATRACH. Cette collaboration devra aboutir au développement d'une nouvelle cartographie de formation à même de permettre l'émergence de nouvelles compétences en cohérence avec le parcours professionnel de l'agent. Le processus en cours avec nos activités opérationnelles et fonctionnelles devra être finalisé au plus tard fin Septembre 2017 et ce, afin de disposer d'une vision claire sur les besoins de formation et la préparation des nouveaux programmes. Le partenariat dans le cadre des nouvelles thématiques de pointe reste une des options à favoriser et pour lequel nous devons nous préparer pour le réussir.
 - o L'IAP considère les simulations, consistant à reproduire des situations ou des environnements industriels, comme un outil pédagogique essentiel dans le cadre du renforcement des connaissances par la pratique et l'expérimentation et un élément

incontournable tant en formation initiale des professionnels que dans le cadre du perfectionnement et de la professionnalisation. Aussi, nous avons pris la décision de créer un centre de simulation qui couvrira toutes les spécialités et domaines d'activité de l'entreprise pour répondre à la logique : développer l'expertise professionnelle et améliorer la sécurité des opérations. Il bénéficiera d'une infrastructure adaptée, de matériel de simulation de dernière génération et d'un personnel formateur spécialisé et certifié.

- o La mise en œuvre d'un système d'évaluation des formations qui vise à évaluer la pertinence de nos actions de formations, d'en vérifier l'efficacité pédagogique en termes d'acquis et de transfert des connaissances, savoirs et savoir-faire, à travers un processus d'évaluation qui permettra de s'assurer que les compétences acquises sont effectivement mises en œuvre sur le poste de travail.
- o L'harmonisation et la mise à niveau des supports pédagogiques sur le fond et sur la forme. L'objectif est de créer et mettre à jour continuellement un fonds documentaire disponible pour nos apprenants au démarrage de chaque action de formation pour une meilleure appropriation des connaissances. Dans ce cadre l'IAP devra disposer de ses propres supports pédagogiques mis à jour selon un processus à finaliser.
- o Une grille d'évaluation annuelle des enseignants permanents : cette grille attribue des notes pour chaque activité de l'enseignant chercheur (préparation des supports de cours, animation, publication et communication, mise à jour des programmes,...), à l'instar des pratiques internationales. Elle servira d'outil d'évaluation pour aider le management dans l'évaluation annuelle du personnel enseignant.
- o L'incitation aux publications & communications : encourager les enseignants à communiquer et publier dans des revues de renom, dans le but d'améliorer la qualité de la formation à travers l'utilisation des résultats de recherche.

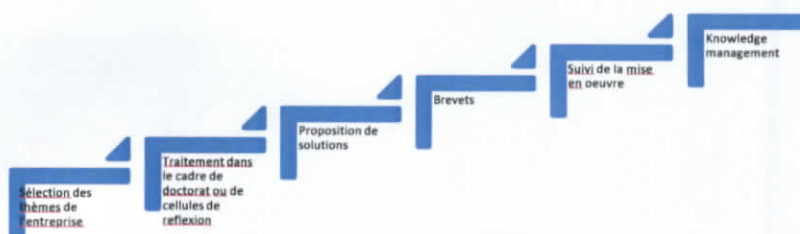
- Le Développement d'une Expertise métiers comme soutien à une fonction nouvelle à développer au sein de l'IAP, le consulting in house dans une première phase. Notre objectif sera de donner à l'IAP une nouvelle envergure qui sera à terme la branche consulting au service de SONATRACH, dans les trois à cinq prochaines années, l'IAP devra pouvoir produire des études qualifiées et reconnues dans les domaines :

- o Modélisation et simulation de réservoir,
- o Enhanced Oil Recovery,
- o Corrosion et flow Assurance,...

- La recherche appliquée au service de la maîtrise et du développement technologique ; la recherche est indissociable de la formation comme support au développement et, est complémentaire à l'expertise.

Nous finaliserons notre développement, avec l'IAP **référence**.

- Le partenariat est un choix stratégique de soutien à notre vision de développement sur les trois axes



constituants nos missions : Nous devons finaliser d'ici à fin octobre 2017, notre vision du partenariat,

- Assurer la capitalisation des connaissances et savoir-faire de la Société et de ses filiales au travers de la mise en place d'un processus de gestion des connaissances. Je rappelle à ce titre l'importance du processus séminaires qui doit refléter le véhicule de la connaissance au sein de la Société. Ceci implique, bien sûr, un travail avec nos activités opérationnelles pour définir quelles sont les expertises et les compétences à transférer. C'est la nouvelle interface à mettre en place entre les activités et l'IAP, nous devons la finaliser fin novembre 2017 pour qu'elle soit opérationnelle dès le début de l'année 2018.
- Le processus Knowledge Management devra être construit en deux phases :
 - o La première phase, déjà annoncée lors de la définition des axes Directeur de notre Plan de Développement, sera celui véhiculé par le processus séminaires. Bien que dépendant de l'implication des experts de la Société, je vous demande de le mettre en œuvre dans les meilleures délais et j'attends une proposition finale de ce processus avant fin Octobre 2017.
 - o La deuxième phase est celle qui sera finalisée sur un horizon de trois années et sera mise en œuvre dans les années suivantes avec une période d'évaluation pour son « tuning ». Cette phase intégrera tous les processus producteurs de connaissances au sein de l'IAP induits par nos missions fondamentales et celles produites et acquises par la Société distribuées au travers du véhicule séminaires.
- Former les futurs Managers au travers de programmes conçus et adaptés pour les besoins réels de SONATRACH dans le domaine du management, c'est l'autre facette de l'avenir de l'Entreprise et il doit être construit dès maintenant afin de lui assurer sa pérennité. C'est l'un des objectifs recherchés par l'IAP lors de l'intégration du CPE comme école de Management. Nous avons déjà défini les premières priorités vers le chemin de la business school de SONATRACH. Nos engagements vis-à-vis de notre hiérarchie est de doter SONATRACH d'une Business school dans un délai de trois années après une phase de stabilisation et de mise à niveau du CPE en tant que phase intermédiaire de la Business school. Le partenariat, est le choix que nous avons préconisé. Cet outil doit développer des expertises en matière de consulting dans les différents domaines du Management, ceci est un objectif que nous devons commencer à concrétiser dès l'année 2018 avec la mise en place d'une capacité Expertise dans les finances, j'attends du CPE une proposition concrète pour cet objectif avant la fin de l'année avec le mode de fonctionnement et les domaines d'intervention pour le traitement des problématiques de la Société et de nos activités.
- Nos formations doivent être repensées et recentrées sur les postes de travail, nous devons raisonner et agir en Corporate University et non en université académique. Nos formations doivent gagner en crédibilité et en opérationnalité. Notre processus ingénierie de la formation doit inclure des cas réels sur toute la chaîne de valeur de notre Société, la collaboration réussie avec nos activités opérationnelles et directions fonctionnelles sera un atout pour réussir la crédibilité et la qualité de nos formations.
- L'année 2017 connaîtra la finalisation d'un projet structurant pour le développement de l'IAP en tant qu'outil de formation de qualité et son édification en un pôle d'excellence et ce, en décidant, tous, de nous inscrire dans un processus qualité ISO 9001 ver. 2015 par la mise en œuvre d'un système de Management de la Qualité (SMQ) ainsi que la finalisation de la mise en place d'un Entreprise Ressources Planning (ERP) pour supporter notre développement. Ceci est la partie la plus facile, l'année 2018 et les années suivantes doivent voir l'application sur le terrain de tous les

concepts induits par notre inscription à l'ISO 9001, c'est par notre engagement que nous réussons et que nous confirmerons notre volonté « QUALITE ».

- A la fin de l'année 2017, tous nos processus seront numérisés et supportés par cet ERP (Entreprise Ressources Planning) et l'écriture de nos processus sera finalisée. Les formations à la gestion des processus et la mise à niveau de notre personnel en matière de SMQ ont été engagées.
- A partir de 2018, toutes nos activités passeront par notre nouveau système informatisé de gestion (ERP) de la pédagogie et de tous les supports à la pédagogie sous une seule base de données. C'est structurant et c'est inévitable.
- Pour ce volet Pédagogie, nous aurons finalisé la phase inscrite à notre plan directeur de développement entamé il y a près d'une année et demie. L'année 2018 verra le lancement concret de la deuxième phase de ce plan directeur, le plan de développement de l'IAP à Moyen / Long terme que nous développerons de la cadre de ce PMT et dans lequel vous aurez tous une participation active.
- Le deuxième semestre de l'année 2018 doit être le rendez-vous de nos réponses pratiques et concrètes aux besoins des activités, cette appréciation propre à l'IAP devra être partagée avec les activités opérationnelles dans le cadre de nos rencontres avant la fin de l'année 2017, à travers nos :



o Ecoles Techniques :

- Maitrise du work flow Exploration
- Caractérisation et de modélisation des réservoirs
- Certification en well control/intervention
- Engineering – Études d'Ingénierie
- Professionnalisation en Corrosion et contrôles non destructifs
- Gestion et contrôle des process de production et de transformation
- Professionnalisation en turbines à gaz
- HSE – Etudes d'impacts

o Ecole de Management

- Management pour managers de proximité et Executive Managers,
- Auditeur qualité,
- Certification en project managemement
- Professionnalisation des auditeurs internes du groupe,
- Anglais technique lié aux métiers oil and gas
- Organisation et la stratégie des entreprises
- SCF et la normalisation comptable.
- Trading et shipping

En matière de planification des investissements :

- Les projets et programmes 2017 doivent déjà être dans leurs phases de réalisations, il est primordial de capitaliser les causes des écarts de retards pour le prochain plan,
- Les enseignements, issus de notre examen du premier semestre de nos réalisations, montrent une maîtrise très médiocre des budgets et une appréciation très insuffisante des besoins en termes de projets à inscrire, celle-ci doit être améliorée et une culture de la planification doit définitivement être installée à tous les niveaux du fonctionnement de l'IAP. La Direction FCG doit s'atteler à la mise en place concrètement de ce processus. *Le lancement d'une formation pour notre personnel pour une mise à niveau dans le domaine de la planification et la gestion de projets est nécessaire.* J'attends qu'un programme soit mis en place au début de l'année 2018, sont concernées les structures CPE, FCG et TEC. Le programme devra être proposé aux autres structures de notre Société avant la fin de l'année 2017.
- Les projets et programmes inscrits dans le PMT 2017-2021 dans la prévision 2018 doivent déjà être dans une phase de maturation avancée ou en cours de finalisation de la maturation.
- Amélioration de la qualité de la prévision en terme de montants et de planning prévisionnels de réalisation, en proposant des niveaux réalistes d'investissements compatibles, notamment, avec les capacités de «management de projet » et tenir compte de tous les enseignements des exercices précédents. Nous manquons de ressources humaines dédiées à la gestion de projets et à la planification, ceci est un fait. Toutefois, nous devons développer des solutions en matière d'optimisation des ressources et sur ce point la Direction Gestion du Personnel se doit de me faire des propositions en tenant compte des priorités. Notre plan de développement reste la priorité.
- Les nouveaux investissements doivent s'accompagner d'analyses d'opportunités. La Direction FCG doit s'assurer que tout projet dispose d'une fiche technique et ceci devra être un préalable à son inscription. Les différences de coûts constatées sur les prévisions 2016 et 2017 doivent être réglées par une appréciation des hypothèses ayant prévalu à leurs valorisations, la Direction FCG devra s'en assurer.
- Le Respect des délais et des coûts approuvés des projets doit être au centre des préoccupations de tous les managers.
- En matière d'investissement, le PMT 2018-2022 continuera à voir cohabiter les actions de mises à niveau (Court Terme) et les actions de développement (Moyen Terme et Long Terme) telles que prévues dans notre Plan Directeur de développement. Je sensibilise toutefois l'ensemble des managers sur l'importance des actions de court terme qui ne doivent en aucune manière dépasser le cap du 1^{er} semestre 2019 et ce, même si ces investissements sont en soi d'importants projet ; le respect des délais est une préoccupation majeure pour le timing de notre plan de développement.



En matière de Ressources Humaines :

La Ressource Humaine est au centre d'intérêt de toute entreprise moderne depuis la révolution industrielle, elle est à l'origine de toutes les innovations et de toutes les optimisations. Elle est l'un des facteurs clés de succès de l'entreprise. Aussi, il est extrêmement important d'axer notre plan d'action sur :

- La qualité des ressources humaines de l'IAP doit être d'un niveau référentiel. A ce titre, le profil du personnel à recruter et le personnel muté à l'IAP doit être soigneusement examiné. Ceci est d'autant plus important que nous avons choisi une organisation optimisée en Ressources Humaines, ce choix ne doit pas devenir une source de risque pour nos objectifs et notre viabilité, d'où le soin à apporter au choix des ressources qui rejoindront l'IAP,
- Un effort permanent doit être maintenu pour finaliser le staffing des structures de l'IAP. Ceci constitue un risque majeur pour l'atteinte de nos objectifs,
- Contribuer au développement de la maîtrise technologique au travers des processus formations de formateurs, valorisations des travaux découlants des doctorats, de l'induction en entreprise, de la valorisation opérationnelle des publications de nos enseignants et par la prise en charge des thématiques/problématiques de la Société par nos experts métiers au travers des solutions qu'ils apporteront,
- La Certification des formateurs/enseignants dans les métiers sensibles dans un premier temps est un choix dicté par notre vœu de mettre en place un Système de Management de la qualité (SMQ),
- Préparation de la relève : le processus de préparation de la relève demeure un axe primordial ; identifier du potentiel, créer le vivier et entamer sa prise en charge est au centre d'intérêt de l'IAP. Nous devons avoir finalisé l'identification du potentiel et la définition des critères avant la fin de l'année 2017.
- La mise en œuvre du Système d'Information des Ressources Humaines « RESHUM » qui sera interfacé avec notre ERP global, pour répondre efficacement et sans restriction, à tous les besoins des Responsables et Gestionnaires RH en matière gestion administrative, gestion du temps, gestion des remboursements frais & retenues, gestion de la paie, gestion du social, gestion de la formation, gestion des carrières, gestion du recrutement et reporting. Il s'agit d'une action prioritaire visant à la modernisation et à la standardisation des modes de gestion des Ressources Humaines au sein de l'IAP.

En matière de formation :

Les propositions d'actions de formation doivent s'inscrire dans la continuité des efforts entrepris par la Direction IAP, pour le développement des compétences de notre personnel notamment les enseignants, considérés le cœur métier de notre activité. Notre approche de la formation de nos agents, doit être en cohérence avec notre nouvelle approche de la cartographie de formation de l'IAP ; elle doit être basée sur le modèle «Competency based learning».

Ainsi, le plan de formation 2018, devra être élaboré en tenant compte des principaux objectifs de formation suivants :

1- Formations destinées au personnel Fonction Cœur de Métier (Enseignants) :

- Mise en place des cursus de professionnalisation devant d'aboutir à la mise en place d'un plan à moyen terme de développement des compétences nécessaires pour dispenser des cours de spécialisation métiers liés aux activités de l'Entreprise. Pour ce point, les chefs de départements pédagogiques doivent jouer un rôle primordial pour orienter les actions de formations des enseignants sur les métiers et la spécialisation de nos enseignants. Le développement de compétences doit porter aussi, sur la mise en œuvre de l'approche déjà arrêtée consistant à ce que chaque enseignant diversifie les modules à assurer et qui doivent être liés au même domaine. Ce plan formation est au centre de notre développement sur les trois axes fondamentaux que constituent nos missions. Aussi, ce plan par ressource devra être prêt au plus tard le 15 octobre 2017.
- Amélioration des contenus pédagogiques des formations de soutien à nos formateurs et aux autres ressources pour la maîtrise des exigences de leurs postes de travail,
- Poursuite des efforts en matière de certification dans les métiers de forage par l'introduction des programmes en intervention puits mais aussi dans les autres métiers instrumentation, inspection soudage, Management projet, qualité,...
- Développement de nouvelles spécialités liées aux métiers spécifiques de l'entreprise : de la maîtrise des work flow Exploration, maîtrise de la modélisation de réservoir - workflow de caractérisation et de modélisation des réservoirs, corrosion et contrôles non destructifs, l'engineering, la gestion et le contrôle des installations de production et de transformation, lancement de formations spécifiques aux énergies nouvelles et renouvelables. Cette liste n'est en aucune manière exhaustive et ne trouvera son exhaustivité qu'après avoir finalisé notre processus d'engineering avec les activités opérationnelles.
- Maîtrise des softs utilisés dans les différentes activités de l'entreprise.
- Réaliser des immersions aux niveaux des sites industriels de l'entreprise ; cette action est à intégrer dans le cadre de la démarche entreprise avec les activités, pour mettre à jour les connaissances techniques et la maîtrise technologique par nos enseignants.
- Développer le leadership et les capacités managériales des responsables pédagogiques. Nos managers doivent être intégrés dans le cadre de la formation des managers de proximité en développant des cas concrets applicables à leurs postes de travail,
- Dans le même cadre de collaboration avec les activités, assurer la participation de nos enseignants dans les formations fournisseurs, en vue de la capitalisation,



2- Formations destinées au personnel Fonctions Support & Soutien :

- Professionnalisation des cadres financiers, juridique, ressources humaines ; Contrôle de gestion, planification et reporting.
- Perfectionnement des superviseurs moyens généraux, dans le domaine du contrôle de prestations.
- Développement du leadership et des capacités managériales des responsables.

Vos projets de plans une fois approuvés au niveau des écoles doivent être transmis à la Direction Finances et Contrôle de Gestion dans le respect du calendrier ci-joint.

La Direction Finances et Contrôle de gestion est chargée de me rendre compte de l'avancement des travaux et du respect de mes orientations.

Les projets de plan de recrutement et formation devront être transmis à la Direction Gestion du Personnel.

Il y a lieu de vous informer que des séances de pré-arbitrage seront programmées pour chaque structure, par les Direction FCG et DGP chacune selon les volets de ses missions.

Lors de ces séances, les projets de Plans seront examinés en s'assurant de leur alignement avec mes différentes orientations et instructions et avec notre vision.

Le Directeur IAP

K. BROURI



Pièces jointes :

- Le planning de déroulement de la campagne du plan
- Les canevas du Plan Annuel 2018 & PMT 2019-2022