

**SONATRACH ET LE PARTENARIAT ETRANGER ACTION
COMMUNE POUR INTERETS COMMUNS
DORBANE AHMED**

الملخص:

شركة ونا طراك تعدالمجموعة الوطنية المختصة في البحث ، التنقيب واستغلال وتسويق المحروقات ومشتقاتها، و هي مصنفة 12 عالميا، والثاني في تصدير الغاز الطبيعي المميع والرابع عالميا في تصدير الغاز والبتروال المميع، وتساهم شركة سونا طراك بأكثر من 90 % من الصادرات الجزائرية، وأزيد من 40 % من الإنتاج الداخلي الخام الوطني، وهي ذاتها تستجيب للتحوالات الاقتصادية الكبرى التي تتميز بها البيئة العالمية، وهذا عن طريق اختيار الشراكة الإستراتيجية كأسلوب للتنمية وتطوير نشاطاتها المختلفة في مجال المحروقات، والوصول إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية المسطرة في المدى المتوسط والطويل.

الكلمات المفتاحية: تسويق المحروقات، الشراكة الإستراتيجية، التحوالات الاقتصادية، الصادرات الجزائرية، سونا طراك، البيئة العالمية، البحث والتنقيب.

Résumé :

Sonatrach est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transport et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Classée 12^{ème} parmi les comp

agnies pétroliers mondiales, et 2^{ème} exportateur de GNL et de GPL et 4^{ème} exportateur de gaz naturel. Elle contribue à près de 90 % des exportations algériennes et à plus de 40% PIB.

L'entreprise Sonatrach à la ferme volonté de s'adapter aux mutations profondes qui caractérisent son environnement tant au plan national qui international, elle à choisie le partenariat stratégique comme un choix indispensable pour son développement, et pour atteindre, réaliser ses objectifs économiques

Les mots clés: Sonatrach, hydrocarbures, s'adapter, mutations profondes, partenariat stratégique, choix indispensable, environnement.

I / INTRODUCTION

Historiquement, Sonatrach a joué un rôle primordial dans le développement de l'industrie gazière ; elle a été le premier fournisseur du GNL aux Etats Unis d'Amérique, l'Europe et l'Asie pacifique. -

L'entreprise SONATRACH a la ferme volonté de s'adapter aux mutations profondes qui caractérisent son environnement tantplan national qu'internationalelle achoisiele partenariat comme uneoption straté-



gique, un partenariat équilibré, basé sur le partage des risques, la complémentarités des apports [facteurs, métiers ou-spécialisations] .et sur le partage des bénéfices Cette contribution étrangère a été surtout encouragée par un domaine minier très attractif mais aussi compétitif.

Aujourd'hui l'émergence en force d'une politique de partenariat performante ; cet intérêt des firmes étrangères, est donc essentiellement marqué par les -potentialités en-hydrocarbures qu'offre le domaine minier algérien mas aussi par la stabilité du pays, la rigueur et la transparence.

1/PRESENTATION DE SONATRACH(1)

Sonatrach est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle a pour missions de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays.

Compagnie pétrolière intégrée, Sonatrach est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. Sonatrach est aujourd'hui la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisation et la Commercialisation.

Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe.

Depuis sa création, Sonatrach a réussi à acquérir une forte capacité d'intégrer les nouvelles technologies, à asseoir une présence prouvée et fiable sur les marchés

Internationaux des hydrocarbures liquides et gazeux et à capitaliser son expérience du partenariat avec les compagnies internationales de tailles et d'origines géographiques différentes.

Elle s'est également adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités et a, par conséquent, investi d'autres créneaux économiques notamment les mines, la génération électrique, l'eau, le transport aérien et maritime...etc.

Aujourd'hui, Sonatrach s'affirme non seulement comme un Groupe international à vocation pétrolière et gazière, mais comme une compagnie

1 - Documentation interne de sonatarch/ février 2013 (50 yeras of support to national development

Site : www.sonatrach_dz.com

solidaire, responsable et citoyenne.

Elle s'est engagée en faveur du développement économique, social et culturel des populations; elle s'est fixée des priorités incontournables en matière de HSE et s'est impliquée résolument dans la protection de l'environnement et la préservation des écosystèmes.

LES ACTIVITES PRINCIPALES DU SONATRACH EN PARTENARIAT

L'Activité Amont recouvre les métiers de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures.

Sonatrach opère dans des gisements géants, dans différentes régions du Sahara algérien, tels que Hassi Messaoud, HassiR'Mel, Hassi-Berkine, Ourhoud, Tin FouyéTabankort, RhourdeNouss, In Salah et In Amenas, en effort propre ou en association avec des compagnies pétrolières étrangères.

Dans le but de remplir ses missions prioritaires, celles de développer les gisements découverts, d'améliorer le taux de récupération, de renforcer les capacités de production pétrolières et gazières, Sonatrach a initié et réalisé des projets de grandes envergures. Ces projets sont accomplis par Sonatrach seule ou en association avec ses partenaires.

Les bassins sédimentaires algériens couvrent plus de 1,5 million de kilomètres carrés avec une épaisseur dépassant 3000 m très dans la plupart des cas.

Sur la plate-forme saharienne et le Nord de l'Algérie, le potentiel en hydrocarbures est très important et ce, aussi bien en gaz qu'en huile. Avec une densité moyenne de forage d'exploration de 15 puits par 10 000 km², le domaine minier algérien reste inégalement et nettement sous exploré.

Sonatrach a consenti des efforts considérables pour la recherche et le développement des hydrocarbures, seule ou en association.

Cette volonté d'intensification de l'effort d'exploration a connu des avancées notables, notamment grâce à l'introduction du procédé de sismique 3D. Depuis l'an 2000, les efforts en matière de sismique 3D sont passés de près de 300 Km² à plus de 8 000 Km² en 2011.

Aussi, 106 puits d'exploration ont été réalisés en 2011 contre 28 en 2000.



2.1. ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATION(1)

L'Activité Transport par Canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensât, gaz naturel & GPL).

Les centres de dispatching comptent parmi les installations névralgiques de l'Activité.

- e Centre de Dispatching d'Hydrocarbures liquides, le CDHL, se trouve à Hassi Messaoud Haoud El Hamra, 1,4 million barils /jour transitent actuellement par ce véritable poumon de l'activité.

- Le Centre National de Dispatching Gaz, le CNDG, se situe à HassiR'mel. C'est le point où se fait la collecte et le dispatching du gaz à travers les gazoducs vers les clients nationaux (Sonelgaz, clients tiers et autoconsommations des unités de Sonatrach) et internationaux (livraisons aux complexes de liquéfaction et des gazoducs transcontinentaux : PEDRO DURAN FARELL, ENRICO MATTEI et MEDGAZ)

Sonatrach, à travers l'Activité Transport par Canalisation, dispose de 22 systèmes de transport par canalisation (20 en exploitation, 1 en cours de réalisation GK3, 1 en phase de lancement GR5) avec 82 stations de pompage et de compression. 39 stations de pompage sont destinées au brut.

Sonatrach dispose également de nombreux postes de chargement à quai de gaz et de pétrole au niveau de trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures sur les villes côtières que sont Arzew, Bejaia et Skikda.

Les 03 ports sont équipés de 5 bouées de chargement de pétrole en haute mer.

Quant au réseau de canalisation, sa longueur est de près de 18 512 Km :

Le réseau transport par canalisation compte 20 oléoducs d'une longueur de 9 883 Km, avec une capacité de transport de 145 Millions Tonnes.

Le réseau transport par canalisation compte 14 gazoducs d'une longueur totale de 8629 Km, avec une capacité de transport de 142 milliards de m³/an.

1 - Bautier et Gonnin 1995, établissement et partenariat stratégies pour des projets communs, édition paris P 11 – 27

Documentation interne de sonatrach 2013.

2.2.ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATION

Gazoducs transcontinentaux	Gazoducs transcontinentaux en objet
<p>Gazoduc Pedro Duran Farell (GPDF): Gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc. •Caractéristiques techniques: Longueur : 521 km Diamètre : 48 " Capacité : 11,6 Milliards de m³/an •Mise en service : 1996</p> <p>Gazoduc Enrico Mattei (GEM) : Gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie. » Caractéristiques techniques: Longueur : 1647 km Diamètre : 3 x 48 " Capacité : 33,15 Milliards de m³/an Mise en service : 1982</p> <p>Gazoduc MEDGAZ : Gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne. Partant de Béni Saf (Ouest de l'Algérie), la canalisation traverse la méditerranée, pour aboutir près d'Almeria sur la côte espagnole. Caractéristiques techniques : Terminal départ: Béni Saf (Algérie) Terminal arrivée : Almeria (Espagne) Longueur : 210 Km Diamètre : 24" Profondeur max : 2160 mètres Capacité : 8 Milliards de m³/an Mise en service : 2011</p>	<p>Gazoduc GALSI : en maturation Projet de ligne directe reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne. • I Kala-Cagliari (offshore) : Diamètre : 26" Longueur : 285 Km Profondeur : 2840 m • Cagliari-Olbia (on shore) : Diamètre : 48" Longueur: 300 km • Olbia-C.d.Pescaia (offshore): Diamètre : 32" Longueur : 275 km Profondeur : 900 m</p> <p>Gazoduc TSGP: Projet de gazoduc reliant le Nigeria à l'Algérie. Terminal Départ : Warri (Nigeria) Terminal Arrivée : Béni Saf ou El Kala Longueur : 4188 km 2 310 km sur le territoire Algérien 841 km sur le territoire Nigérien 1037 km sur le territoire Nigérien Diamètre : 48" ou 56" Volume : 20 à 30 Milliards de m³/an</p>



Source : La revue de Sonatrach N° : 06 Mai 2010 LE Site Web:
www. Sonatrach-dz.com

2.3. ACTIVITE AVAL ⁽¹⁾

L'activité Aval a en charge le développement et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

Sonatrach dispose à travers l'activité Aval de :

- Trois (03) complexes de GNL, d'une capacité totale de production de 44 milliards m³ de GNL/an et deux méga trains en construction à Arzew et Skikda.

Deux (02) complexes de GPL à Arzew, d'une capacité totale de production de 9 millions de Tonnes / an

Deux (02) unités d'extraction d'hélium: une à Arzew et une à Skikda.

Cinq (05) raffineries de brut et une (1) raffinerie de condensât :

Une (01) à Alger avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,7 millions de tonnes /an.

Une (01) à Skikda avec une capacité de traitement de pétrole brut de 15 millions de tonnes/ an.

Une (01) à Arzew avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,5 millions de tonnes/ an.

Une (01) à Hassi Messaoud avec une capacité de traitement de pétrole brut de 1,1 millions de tonnes/ an.

Une (01) à Adrar en partenariat avec une capacité de traitement de pétrole brut de 600 000 tonnes/ an.

Une (01) raffinerie de condensât à Skikda d'une capacité annuelle de traitement de 5 millions de tonnes.

2.4. ACTIVITES COMMERCIALISATION

L'activité Commercialisation a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de Sonatrach en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et de shipping.

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pé-

1 - Source : La revue de Sonatrach N° : 06 Mai 2010
- LE Site Web: www. Sonatrach-dz.com

troliers et gaziers (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service.

La société nationale d'électricité et de gaz « Sonelgaz » est le plus important client de Sonatrach et le principal acteur sur le marché domestique pour la production et la distribution de l'électricité ainsi que la distribution publique du gaz naturel.

L'approvisionnement de Sonelgaz se fait à travers 65 points de livraison répartis sur tout le territoire national.

Quant au GPL, il est essentiellement distribué par la société nationale NAFTAL, filiale de Sonatrach à 100%. Natale intervient dans les domaines de l'enfûtage des GPL, du stockage et de la distribution des carburants, lubrifiants, GPL/carburant, pneumatiques et produits spéciaux.

Hormis l'expansion du marché national (12 millions de TEP d'hydrocarbures liquides et près de 30 millions de TEP d'hydrocarbures gazeux), le marché international représente près de 73% des ventes d'hydrocarbures liquides et gazeux. En effet, Sonatrach s'est donné les moyens de se positionner en qualité de groupe pétrolier et gazier international. Sa stratégie se traduit par une participation à la promotion de ses produits et à leur commercialisation directe sur les marchés mondiaux.

Sonatrach possède (19) navires de transport (10 GPL) et (09 GNL) et se positionne comme un acteur majeur dans l'exportation du GPL et du GNL dans le bassin euro-méditerranéen. Elle ambitionne de développer sensiblement ses parts de marché aux USA et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

Dans le cadre de sa stratégie d'exportation de gaz naturel pour atteindre des pays lointains, Sonatrach possède la capacité de regazéification dans les terminaux d'Isle of Grain, Montoir de Bretagne et des participations dans le terminal Reganosa.

2.5.FILIALES ET PARTICIPATIONS

Le Groupe Sonatrach dispose de 154 filiales et participations activant aussi bien au niveau national qu'international.

105 sociétés sont présentes en Algérie et 49 autres à travers le monde, tel qu'au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au Mali, au Niger, etc.



Les sociétés du Groupe Sonatrach interviennent dans des domaines variés, notamment:

La production et l'exploration d'hydrocarbures ;

Les services parapétroliers ;

La production et la commercialisation d'engrais et de fertilisants ;

La construction et l'engineering ;

Le dessalement d'eau de mer ;

Le transport aérien;Le tradinget Le shipping ;

Principales filiales de Sonatrach :

ENAFOR (Réalisation d'opérations de forage)

ENAGEO (Réalisation des prospections géophysiques)

ENSP (Réalisation de services aux puits)

ENTP (Forage et Work over de puits' hydrocarbures)

ENGTP (Etudes et réalisation d'installations Industrielles)

GCB (Génie Civil et Bâtiment)

ENAC (Engineering, Construction & Pose de canalisations)

SAFIR (Engineering et réalisation d'unités industrielles)

NAFTAL, (Commercialisation et Distribution des Produits Pétroliers)

HYPROC SC (Shipping)

Tassili Airlines (Transport aérien)

Groupe ASMIDAL (production, commercialisation et développement des engrais, de l'ammoniac et des dérivés). (1)

2.6 - RESSOURCES HUMAINES & FORMATION Ressources Humaines :

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la réussite de Sonatrach repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. C'est dans ce cadre qu'elle s'est engagée à faire de la ressource humaine sa source pérenne de création de richesse et d'amélioration de ses performances.

1 Le site de sonatrachwww.sonatrach.dz.

La revue de sonatrach RVU G3 2013. P.15

La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines qui est au cœur de la politique RH de Sonatrach, contribue à la réalisation des plans de développement de l'entreprise à travers l'identification des besoins en termes d'emploi et de compétences et la réalisation d'importantes actions de recrutement et de formation orientées essentiellement sur les métiers de base de l'Entreprise.

Ainsi, en moyenne 2500 agents sont recrutés annuellement et 85% d'entre eux sont des universitaires (ingénieurs, licenciés et Techniciens Supérieurs).

Formation :

La formation du personnel occupe une place prépondérante dans les priorités de l'Entreprise. Ainsi, Sonatrach consacre d'importants moyens à la formation.

Sonatrach dispose de trois centres de formation : Centre de perfectionnement de l'Entreprise (CPE) :

Le CPE intervient dans les domaines des techniques de gestion, management, langues, formation de formateurs, finances et juridique, informatique et Institut Algérien du Pétrole Corporate University (IAP-CU):

L'IAP-CU assure des formations opérationnelles de niveau international dans les domaines de l'énergie et des mines, et plus particulièrement dans l'amont pétrolier, le transport des hydrocarbures, leur transformation, le raffinage et l'économie pétrolière.

C-HSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Répondre aux enjeux du développement durable est un principe directeur et un objectif stratégique de Sonatrach. C'est pourquoi les actions, les programmes et les politiques que Sonatrach met en place reflètent son engagement responsable et concret à l'égard de la nation et de ses populations.

Sonatrach a adopté une politique HSE dans le but de conjuguer Santé, Sécurité, Environnement et activité Industrielle. Tout est mis en œuvre pour assurer la sécurité de ses installations, la protection de ses travailleurs et la réduction des impacts liés à ses activités sur l'environnement.

Sonatrach contribue ainsi à la lutte contre les différentes sources de pollution: réduction de l'émission des gaz à effet de serre, traitement des rejets, réhabilitation des sols, protection des nappes phréatiques, protection du littoral et des espèces marines, etc.



En outre, Sonatrach s'implique dans la promotion des énergies renouvelables qui s'est traduit par l'étude et le développement de plusieurs projets, notamment dans le solaire, l'éolienne ou la biomasse. L'objectif étant de répondre aux besoins énergétiques du marché national, voire international.

Sonatrach poursuit son évolution tout en se préoccupant du développement du capital humain. Elle a, depuis sa création, adopté une politique sociale forte avec la société civile. Elle participe ainsi au développement des régions déshéritées et au soutien des populations démunies, comme elle répond à chaque fois que de besoin, à la solidarité nationale par ses moyens matériels et humains, lors de situations particulières comme, par exemple, les catastrophes naturelles.

Depuis la création du Management de l'investissement social, un nombre important de projets a été concrétisé en visant une approche participative, qui met à contribution les communautés locales et ce, par l'identification des besoins jusqu'à la réalisation des projets.

Par le biais de ses actions de sponsoring et de mécénat, Sonatrach œuvre également à resserrer les liens sociaux en encourageant la recherche et les activités scientifiques, la création artistique, la pratique sportive, et en contribuant à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine historique et culturel du pays.

3-ARCHEOLOGIE DE LA NOTION DE PARTENARIAT (1)

La notion de partenariat est une notion récente. Elle apparaît dans le dictionnaire Larousse en 1987. Comment la clarifier au plan théorique ?

Il est donc important, si l'on veut comprendre le système lui-même, de comprendre les interrelations qui se nouent entre les partenaires et les niveaux d'actions. Cette notion, comme toutes celles portées par une série de mots très neufs [entreprenariat, actionnariat] est liée à l'économie libérale et à l'économie de marché.

Cela se retrouve dans les mécanismes de concurrence et d'intérêts sur lesquels les partenariats vont s'appuyer.

Le mot partenaire vient de l'anglais « Partner ». Il est défini comme

1 - Glasman 1992 : le partenariat dans la zones d'éducation prioritaire édition Paris page 94.

- Mirini 1995 le partenariat à l'école revue spirale N° 16 page 46.

une « personne associée dans ». Il apparaît là qu'il n'est pas possible :
 de parler de partenariat d'une manière universelle et générale,
 de penser que celui-ci est identique à la fois dans les objets et dans
 les milieux différents et variés où il est appliqué, de ne pas en préciser
 l'objet.

Dire : « partenariat égale personne associée dans »

nécessite de contextualité les situations d'ouverture mises en place
 [partenariat et art, partenariat et éducation à la santé, partenariat et envi-
 ronnement, partenariat et...].

« **Partner** » vient lui-même du français du 18^{ème} siècle: « **parcuner**
 », « **part** »,

« **parcener** », termes qui renvoient aux notions de propriétaire in-
 divis, de co-partageant.

Dans l'indivision, la propriété n'est pas nécessairement partagée à
 parts égales, elle peut être de 50 %, mais aussi de 20 %. Il faut donc par-
 ler d'équité (et non d'égalité), mais aussi de parité. Autrement dit, les dé-
 cisions sont prises dans un rapport d'égalité, la parole de l'un valant la
 parole de l'autre, indépendamment de la quantité de biens apportée par
 l'un ou par l'autre.

La notion se complexifie au niveau de sa racine latine « **partitio**,
partitionis », qui signifie partager diviser, séparer car, s'il est possible de
 partager quelque chose avec quelqu'un, il est aussi possible de partager
 une responsabilité en association avec quelqu'un. Le travail est donc si-
 multanément conduit avec et contre l'autre. C'est une situation extrême-
 ment complexe, bien connue en éducation physique à propos de la rela-
 tion d'opposition/coopération.

« **Travailler avec** » présente un risque, le risque de la confusion
 identitaire. Pour aller contre ce risque, pour marquer ses propres convic-
 tions, le travail se fait dans le même temps contre l'autre. Le paradoxe du
 partenariat, qui peut être la meilleure comme la pire des choses, trouve là
 son explication.

Enfin le suffixe « **aire** » de « **partenaire** » indique que l'on se situe
 dans un système de

« **personnes en charge de** », « **en association avec** », et le suffixe
 de « **partenariat** » désigne un système, une forme d'organisation inscrite
 dans l'action.

3.1. PERTENARIAT EST UN CHOIX STRETEGIQUE :

L'expérience dans l'industrie pétrolière a bien montré, que les partenariats constituent un bon moyen pour atteindre des objectifs à long terme, aussi prennent ils de plus en plus d'importance.

Ils peuvent constituer le mécanisme indiqué pour prendre des mesures nécessaires, résoudre des problèmes ou mettre en commun des ressources limitées.

Avant de donner une définition au partenariat et les conditions de sa réussite, il ya lieu de mettre l'accent sur le fait que le partenariat ne peut exister par le simple rassemblement de personnes ou de structures qui veulent accomplir des choses, qu'il ne peut durer si une partie détient tout le pouvoir et qu'il ne peut réussir s'il n y a pas de partage des risques, et des responsabilités.

Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les bénéfices, ou encore, le partenariat désigne un accord formel entre deux ou plusieurs parties qui ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs communs.

Le partenariat suppose la prise de décision en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités.

Conclure des partenariats n'est pas anodin, aussi il est nécessaire de choisir : le moment où l'on se joint à un partenariat, se joindre à un partenariat établi ou alors créer un nouveau, ou encore restructurer un partenariat

Une série d'étapes concrètes permettent de procéder, de façon plus ordonnée, à l'établissement de partenariats et même si celles-ci peuvent paraître se succéder de façon linéaire, plusieurs événements peuvent se produire simultanément ; ces étapes se résument à :

Vision: la construction d'une vision d'un avenir idéal induit par la future relation ; cette vision doit être perceptible par l'ensemble des parties intéressées et l'obtention de leur adhésion est nécessaire.

Buts: définition des buts et déclaration d'intention au regard de la vision partagée en première étape.

Composition: la composition du partenariat doit se faire sur la base de l'intérêt d'une part, et de la contribution d'autre part.

Engagement: c'est prendre la décision de s'allier convenir de tra-

vailler ensemble.

Plan d'action: planifier l'action, adopter et arrêter plan pour atteindre les objectifs.

Rôle et responsabilités : fonctionnement général du partenariat et rôleschacune des parties dans l'ensemble ainsi que ses responsabilités.

Communication: il s'agit de régler toutes les questions qui ont trait au partage de l'information aussi bien au sein du partenariat, qu'avec le grand public et les groupes d'intérêts.

Ressources: planifier les ressources humaines, matérielles et financières à mettre à la disposition du partenariat ainsi que l'apport de chacun des associés et le moment précis de sa contribution.

3.2.Construction de partenariats efficaces ⁽¹⁾

La construction de partenariats efficaces ne suffit pas à elle seule pour garantir leur succès futur car les partenariats ne sont pas simplement des buts et des organisations qui cherchent à les atteindre. Certains aspects des partenariats influent sur la réussite ou l'échec de la relation.

Les facteurs de réussite d'un partenariat se résument comme suit :

Le pouvoir : les modalités d'exercice du pouvoir est un élément essentiel de réussite d'un partenariat, désignant la force et la capacité de le réaliser. Dans un partenariat, on unit les pouvoirs et on les canalise le mieux possible pour le bien de tous. Le pouvoir est toujours présent et rarement égal.

Les ressources: l'accord de partenariat doit stipuler explicitement le temps, l'expertise et les fonds attendus de chaque partenaire au moment où le partenariat en exprime le besoin.

Le leadership: tous les groupes ont besoin de leaders ; les bons leaders donnent une cohésion au groupe et l'aident à franchir les obstacles. Un mauvais leadership, en revanche, provoque généralement le démantèlement du partenariat ou son échec. L'efficacité à long terme du partenariat dépend de sa capacité d'intégrer une fonction de perfectionnement du leadership ou un programme de mentorat destiné à la relève.

L'intérêt: les partenariats doivent servir et servent les intérêts de chaque partenaire ; on ne participe que parce qu'on y trouve un avantage.

1-HUSTI 1993 : durée et rythme d'apprentissage diversifié, colloque AFIRS de Caen, Tomme1 PP 1-33.

- GLASMAN : le partenariat au sein de ZEP. Conflit et collaboration N° 85 PP 23-48, année 1991.



Le fait que chaque partenaire soit sensibilisé des facteurs de succès ne peut empêcher tous les problèmes qui pourraient survenir. Toutefois, ils permettent au partenariat d'anticiper les difficultés et permettent ainsi aux partenaires de travailler ensemble.

3.3. Capitalisation du savoir-faire et compétences (1)

L'acquisition d'une meilleure position stratégique et des capacités concurrentielles accrues en transformant des rivaux potentiels en alliés, susceptibles d'apporter les biens et services complémentaires sont indispensables au développement de nouvelles activités. Leur participation à l'alliance neutralise ainsi les rivaux potentiels et la menace qu'ils représentent : l'entreprise attire également ainsi des partenaires capables d'apporter des biens et services complémentaires, créant ainsi des économies de réseaux.

La création de valeur résultant de la combinaison de ressources, de compétences, de connaissances jusqu'à présent séparées, mises en commun, les ressources uniques et diverses apportées par chaque partenaire [savoir-faire, marque, relations, position sur le marché, actifs incorporels, compétence managériale, etc.) ouvrent l'accès à de nouveaux marchés ou permettent de poursuivre des opportunités que les entreprises ne pourraient envisager de saisir seules.

3.4. L'apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoir-faire :

les partenariats peuvent servir à acquérir et à maîtriser de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire. Le partenariat permet ainsi un contrôle plus rigoureux de l'usage des technologies. Or, ce contrôle accru constitue un gage d'une meilleure protection des éléments qui sont à la base de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Ainsi, au lieu de céder une licence, il peut être recommandé de participer au capital du licencié. Ce dernier est généralement disposé à accepter car cela facilite son financement, mais aussi garantit l'accès au savoir-faire [notamment aux innovations]. Le donneur de licence peut assurer un meilleur contrôle de sa technologie, influencer la stratégie de son licencié, observer son comportement en matière de financement, et de recherche-développement.

1 - Thèse de Doctorat de l'université de Paris 8 dirigé par Bergère page 542, 1994.

Mirini : la formation en partenariat, de la mondialisation à une application, édition Paris 1999 P 229.

La réduction des coûts et l'amélioration de sa compétitivité, est une recherche d'économie d'échelle et d'effet d'expériences.

4 - CONCLUSION :

Le contrat de partenariat est un contrat administratif par lequel l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public, ainsi que tout ou partie de leur financement à l'exception de toute participation au capital, La scène internationale ouverte par l'action des organismes intergouvernementaux et la dynamique concurrentielle pousse les entreprises à anticiper et à essayer de conquérir les marchés avant leurs concurrents,

□ans ce contexte extrêmement concurrentiel, les entreprises sont conduites à développer des stratégies internationales innovantes.

Les succès enregistrés en matière d'investissements, tout en restant modestes par rapport à notre potentiel en hydrocarbures, ne doivent pas être considérés comme des avantages acquis définitivement. Sonatrach devra désormais faire preuve d'imagination, sur un marché des capitaux limité, pour attirer des investissements étrangers de plus en plus exigeants.

Le nombre de contrats signés, plus d'une cinquantaine depuis 1987, est appréciable ; il n'est cependant pas élevé lorsqu'il est comparé aux réalisations de certains pays concurrents du nôtre.

Aujourd'hui, plus d'une cinquantaine de compagnies pétrolières opèrent en Algérie. L'apport de ce partenariat a été significatif.

Les domaines d'amélioration qui paraissent importants sont :

éliminer les retards d'approbation, et de prise de décisions est bénéfique aussi bien pour la Sonatrach que pour le partenaire, car l'économie des projets en est sensible par l'effet de l'actualisation [time value of money],

réduire les délais entre les découvertes et la première production commerciale, améliorer les processus décisionnels par plus de clarté,

de transparence et de décentralisation, i garantir une meilleure maîtrise des coûts.

Sonatrach a entamé aujourd'hui une phase nouvelle de son développement, marquée par la nécessité de s'adapter aux mutations majeures qui caractérisent son environnement.

Ces mutations, à l'échelle nationale et internationale sont engen-



drées par le processus de mondialisation, par les avancées technologiques et par

les mouvements de libéralisation des marchés en particulier gaziers européens. Les mutations à l'échelle nationale, nées de la mise en œuvre de réformes économiques, visant à établir une économie basée sur les règles de marché d'ouverture et de compétition, pour autant que Sonatrach bénéficie d'une réelle autonomie et quelle puisse mettre en place des instruments de gestion adaptés sans handicaps imposés.

Les métiers du gaz et du pétrole resteront ses métiers de base. Son champ d'intervention, principalement l'Algérie, s'étendra progressivement vers l'international et couvrira tous les segments de la chaîne de valeur. Croissance et rentabilité seront les objectifs clés de sa stratégie et le partenariat, un levier pour son implémentation.

Enfin, la stratégie de croissance mise en place par Sonatrach a abouti, avec succès, à des résultats probants. En effet, des résultats significatifs ont été enregistrés dans le passé aussi bien en matière de renouvellement de réserves que d'augmentation de la production.

Bibliographie :

1. ARDOINO [J.], BERGER [G.], 1989, D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes. Paris, Andsha-Matrice, 240 p. BARBIER [J.-M.], 1995, «Les Tendances d'évolution de la formation et place du partenariat», in ZAY (□.), GONNIN-BOLO [A.] [dir.]. Établissements et partenariats. Stratégies pour des projets communs. Actes du colloque des 14, 15 et 16 janvier 1993. Paris, INRP, pp. 43-55.
2. BAUTIER [E.j], GONNIN-BOLO [A.], ZAY (□.), 1995, Établissements et partenariats. Stratégies pour des projets communs, texte préparatoire au colloque INRP-ESCOL-IFEF-Université Paris VIII. Paris, INRP, pp. 11-27.
3. CHAMBON (A.), PROUX [M.], 1988, «ZEP un changement social en éducation», Revue française de pédagogie, n° 83, pp. 31-37. CHARLOT [B.], BAUTIER [E.], ROCHEX (J.-Y.), 1992, École et savoir dans les banlieues... et ailleurs. Paris, Armand Colin, 253 p. CROZIER [M.], FRIEDBERG [E.], 1977, L'acteur et le système. Paris, Le Seuil, 498 p.
4. GLASMAN (□.) et l'équipe du GRE, 1991. «Le partenariat au sein des ZEP. Conflit et/ou collaboration ?», Migrants Formation, n° 85, pp. 23-48.
5. GLASMAN [D.] [dir], 1992. L'école réinventée ? Le partenariat dans les zones d'éducation prioritaires. Paris, L'Harmattan, 194 p.

-
- HENRIOT-VAN ZANTEN (A.), 1991, «La sociologie de l'éducation en milieu urbain : discours politiques, pratiques de terrain et production scientifique, 1960-1990», *Revue française de pédagogie*, n° 95, pp. 115-142.
6. HUSTI(A.), 1993, «Durées et rythmes d'apprentissages diversifiés : emploi du temps mobile», in *Temps, Education et sociétés*, colloque AFIRSE de Caen, tome 1, pp, 1 33-1 38.
7. JAMOUS [H.], 1989. *Sociologie de la décision : la réforme des études médicales et des structures hospitalières*. Paris, CNRS, 257 p. LANDRY [C], SERRE [F.] [dir.], 1994. *École et entreprise, vers quel partenariat ?* Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 250 p. LE MOIGNE [J.-L.], 1993, *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, Dunod, 178 p.
8. LECOINTE [M.], 1997, *Les enjeux de l'évaluation*. Paris, L'Harmattan, 239p.
9. LORCERIE [F.], 1991, «La modernisation de l'Éducation Nationale et le partenariat», *Migrants Formation*, n° 85, pp. 49-67. MERINI [C], 1994, *De la formation en partenariat à la formation au partenariat*, thèse de Doctorat de l'Université de Paris VIII dirigée par G. Berger, 542 p.
10. MERINI [C], 1995, «Entre savoir scolaire et pratiques sociales : le partenariat à l'école», in *Les savoirs scolaires*, *Revue Spirale*, n°1 6. MERINI [C], 1999, *La formation en partenariat, de la modélisation à une application*. Paris, L'Harmattan, 229 p.