

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la

Recherche Scientifique



Ecole Nationale Polytechnique

Département de Génie Industriel

Mémoire du projet de fin d'études d'ingénieur

Thème

Pilotage du projet Mise à Niveau

- Application LABORATOIRES VENUS S.A.P.E.C.O -

Présenté par :

M. Ismail MAHDI.

Mlle. Widad SLOUGUI.

Dirigé par :

M. A. BOUKABOUS.

M. M. BOUZIANE.

A mon père, A ma mère,

A mes frères,

A mes amis,

A ma binôme

A tous ceux que j'aime.

Ismail

A mes parents qui m'ont toujours soutenu

A ma sœur et mes frères

A mes amis d'un jour ou de toujours

A mon binôme qui compte parmi mes amis

Tout particulièrement à : Hakima, Douja, Ahlem, Nassima et Nadjib

Widad

Remerciements

Nous remercions M. BOUZIANE et M. BOUKABOUS pour leurs aides et leurs précieux conseils au cours de la réalisation de ce mémoire et l'intérêt qu'ils ont toujours témoigné à l'égard de notre travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre gratitude.

Nos remerciements vont ensuite à l'ensemble du personnel des LABORATOIRES VENUS S.A.P.E.C.O, M. CHERGUI ainsi que tous les chefs de département qui ont su donner de leur temps pour répondre à nos questions.

Nous tenons aussi à remercier M. CHOUKI ALI, responsable du programme MEDA.

Nous remercions tous les enseignants de l'Ecole Nationale Polytechnique et en particulier ceux du Génie Industriel qui, tous et chacun et à sa manière, nous ont accompagnés tout au long de notre formation.

خلاصة :

بسبب التغيرات الحالية في النظام الاقتصادي الجزائري، يتعين على الشركات الخضوع لترقية لمواجهة المنافسة

مهمتنا هي وضع خطة لتطوير إدارة المشاريع

في هذا الإطار تكيفنا طريقة تخطيط المشاريع الأهداف ، مما أدى إلى تطور في النتائج التي تضم المصفوفة الرئيسية لهذه المرحلة ، ومخطط غانت يظهر التقدم الذي تحرزته مهام المشروع ودراسة لتحليل المخاطر وتقييم أثر المشروع

كلمات البحث : ترقية ، الإطار المنطقي ، تجريب ، وتخطيط مخطط غانت ، مخاطرة

Résumé :

En raison des changements actuels du système économique Algérien, les entreprises doivent subir une mise à niveau pour pouvoir faire face à la concurrence.

Notre travail consiste à élaborer un plan de pilotage de projet de mise à niveau.

C'est dans ce cadre que nous avons adapté la méthode de Planification des Projets par Objectifs (PPO) aboutissant à l'élaboration d'une matrice regroupant les principaux résultats de cette phase, et un diagramme de GANTT mettant en évidence, le déroulement des tâches du projet. Ainsi qu'une étude de risque pour analyser et évaluer l'impact du projet.

Mots clés : Mise à niveau, cadre logique, pilotage, Planification, Diagramme de GANTT, Risque.

Abstract :

Because of possible changes in the Algerian economic system, companies must undergo an upgrade to cope with competition.

Our job is to develop a plan for project management upgrade.

Within this framework we have adapted the method of planning projects by Objectives (PPO), leading to the development of a matrix comprising the main results of this phase, and a GANTT chart showing the progress of tasks of the project. And a risk study to analyze and evaluate the impact of the project.

Keywords : Upgrade, logical framework, piloting, planning, GANTT chart, Risk.

Table des matières

Introduction générale	13
Chapitre I : état de l'art du concept mise à niveau appliqué au PME/PMI algériennes.....	15
I. Introduction	16
II. Etat des entreprises face au changement de l'économie algérienne	16
III. Adhésion de l'Algérie à l'OMC	17
1. Avantages	17
2. Inconvénients	18
3. accord et traité	18
IV. Mise à niveau des PME/PMI algériennes	19
1. Situation économique des PME	19
2. Définition de la Mise à Niveau	21
3. les programmes de la Mise à Niveau	23
V. Enquête sur l'impact de la mise à niveau sur les entreprises	28
VI. Problématique	31
VII. Conclusion	32
Chapitre II : management d'un projet de mise à niveau	33
I. Introduction	34
II. Méthode de planification de projet par objectifs PPO	34
III. Origine de la méthode	34
IV. Caractéristiques de la méthode	35
V. Limites et avantages	35
VI. Etapes méthodologiques	37
1. Analyse des parties prenantes	37
2. L'arbre à problèmes	39
3. L'arbre à objectifs	56
4. Définition des stratégies	59
5. Elaboration de la matrice de planification ou cadre logique	59
VII. Etude de risque	64
VIII. Conclusion	66

Chapitre III : Application de la méthode PPO au cas LABORATOIRES VENUS	67
I. Introduction	68
II. Présentation de l'entreprise LABORATOIRES VENUS	69
III. Formulation du projet de mise à niveau de VENUS selon la méthode PPO	72
1. Parties prenantes	72
2. Arbre à Problèmes	73
3. Arbre à Objectif	79
4. Définition des stratégies	81
5. La matrice du cadre logique du LABORATOIRES VENUS	83
IV. Le plan d'exécution du projet de mise à niveau de VENUS	87
V. Etude de risque	95
VI. Conclusion	97
Conclusion générale	98

Liste des figures

Figure I.1 : la mise à niveau des entreprises.....	21
Figure I.2 : Répartition des types d'actions par catégorie sur 445 PME pour 896 actions de Mise à Niveau.....	29
Figure I.3 : Impact concurrentiel de la Mise à Niveau sur les entreprises algériennes.....	31
Figure II.1 : Relation entre les parties prenantes et le projet.....	37
Figure II.2 : Arbre à problèmes de la fonction Organisation.....	42
Figure II.3 : Arbre à problèmes de la fonction Stratégie.....	43
Figure II.4 : Arbre à problèmes de la fonction Marketing.....	46
Figure II.5 : Décomposition de la fonction Production.....	47
Figure II.6 : Arbre à problèmes du Système de Production.....	48
Figure II.7 : Arbre à problèmes de la fonction Achats et Approvisionnements.....	49
Figure II.8 : Arbre à problèmes de la fonction Gestion des Stocks.....	50
Figure II.9 : Arbre à problèmes de la fonction Ressources Humaines.....	52
Figure II.10 : Arbre à problèmes de la Comptabilité Analytique.....	54
Figure II.11 : Arbre à problèmes liés aux Investissements.....	54
Figure II.12 : Arbre à problèmes liés à la Gestion Budgétaire.....	55
Figure II.13 : Schéma récapitulatif des arbres à problèmes du projet de Mise à Niveau....	56
Figure II.14 : Arbre à objectifs.....	57
Figure II.15 : Analogie entre l'arbre à problèmes et l'arbre à objectifs.....	58

Figure II.16 : types d'indicateurs.....	62
Figure III.1 : Organigramme des LABORATOIRES VENUS.....	71
Figure III.2 : Arbre à problème de la fonction Organisation (VENUS).....	75
Figure III.3 : Arbre à problème de la fonction Marketing (VENUS).....	76
Figure III.4 : Arbre à problème de la fonction Marketing (VENUS).....	78
Figure III.5 : Arbre à problème de la fonction Ressources Humaines (VENUS).....	79
Figure III.6 : Arbre à problème de la fonction Comptabilité Finance (VENUS).....	79
Figure III.7: Arbre à objectifs de VENUS.....	81
Figure III.8 : Schéma récapitulatif des arbres à problèmes du projet de mise à niveau de VENUS.....	83
Figure III.9 : Organigramme proposé au cas VENUS.....	91
Figure III.10 : Diagramme de Gantt du projet Mise à Niveau des LABORATOIRES VENUS.....	95

Liste des tableaux

Tableau I.1 : Part de l'Algérie dans le programme MEDA 1 (1995-2004).....	26
Tableau II.1 : Matrice du Carde Logique.....	61
Tableau II.2 : Indicateurs opérationnels d'efficacité.....	63
Tableau II.3 : Indicateurs opérationnels d'efficience.....	64
Tableau III.1 : Tableau Forces & Faiblesses (VENUS).....	73
Tableau III.2 : Matrice du Carde Logique – LABORATOIRE VENUS.....	85
Tableau III.3 : Tableau des indicateurs d'efficacités.....	86
Tableau III.4 : Tableau des indicateurs d'efficience.....	87
Tableau III.5 :Tableau des taches du projet.....	90
Tableau III.6 : Tableau des taches, délais et ressources.....	93
Tableau III.7 : Disponibilité des ressources.....	94
Tableau III.8 : Tableau des risques du projet.....	97

Liste des abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance
APR	Analyse Préliminaire des Risques
BEI	Banque Européenne d'Investissement
CE	Commission Européenne
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
EDI	Echange de Données Informatisées
EDPme	Euro-Développement Pme
ERP	Enterprise Resource Planning
FMI	Fond Monétaire International
GMAO	Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
GPAO	Gestion de la Production Assistée par Ordinateur
GTZ	Agence de coopération allemande (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)
MEDA	Mennonite Economic Development Associates
MP	Matière Première
MPMEA	Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat
MTBF	Mean Time Between Failures
MTTR	Mean Time To Repair
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrielle
PIB	Produit intérieur brut
PME/ PMI	Petite et Moyenne Entreprise/Industrie
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPO	Planification des Projets par Objectifs
SARL	Société à Responsabilité Limitée
UGP	Unité de Gestion du Programme

Introduction générale

Année après année, l'analyse des statistiques sur la place des PME dans les économies, nous mène à constater une expansion du monde de la PME en particulier au cours des trois dernières décennies. Il y a 50 ans, les économies étaient dominées par les grandes et les très grandes entreprises. La proportion des PME ainsi que leurs contributions à la création d'emplois et au produit intérieur brut (PIB) sont en progression constante chaque année dans tous les pays.

La croissance constante des PME dans les économies se comprend : les grandes entreprises sont arrivées à un point où l'apprentissage organisationnel ne semble pas toujours suffisamment rapide pour s'accorder à la vitesse des changements de l'environnement ni pour voir venir ces changements. Or, pour rester en vie, les entreprises nationales et internationales doivent suivre les changements de l'environnement et renforcer leur compétitivité en intégrant un plan de mise à niveau qui vise à améliorer leurs performances dans un contexte d'ouverture et de concurrence accrue. Il a pour principe de permettre aux entreprises d'effectuer des gains de compétitivité et des choix stratégiques nécessaires pour affronter, dans les meilleures conditions, la concurrence sur le marché local et tirer profit des opportunités d'exportation qu'offre le marché international. Il est bâti sur le constat que les gains les plus importants et les plus immédiats de compétitive de l'économie algérienne sont à rechercher en interne dans les entreprises.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail qui aborde ce sujet à travers trois (3) chapitres :

Dans le premier chapitre, nous aborderons le contexte général de mise à niveau en Algérie, en exploitant l'enquête menée par EDPme (Euro Développement PME) relative à l'impact du projet, qui constitue l'ossature de notre problématique.

Dans le second chapitre, nous modéliserons le projet de mise à niveau d'une entreprise en appliquant la méthode de Planification des Projets par Objectifs (PPO) afin d'avoir une formulation claire du projet, et une étude de risques faisant ressortir les problèmes qui pourraient surgir lors de l'exécution du projet.

Enfin le troisième chapitre sera consacré au développement des différentes étapes de la méthode choisie (PPO) appliquée aux Laboratoires VENUS S.A.P.E.C.O. Nous établirons, à la fin, la matrice du cadre logique associée et nous définirons les indicateurs d'évaluation par fonction à partir de cette matrice, ainsi qu'un tableau qui récapitule les risques les plus importants.

Pour terminer, une conclusion générale clôturera ce mémoire, résumant l'essentiel de notre travail et présentant les perspectives possibles.

Chapitre I : Etat de l'art

Mise à niveau des PME/PMI Algériennes

I. Introduction :

Les entreprises sont, de plus en plus, confrontées à des chocs de compétitivité en relation avec l'intégration à l'économie mondiale de nouveaux grands Etats.

L'émergence de ces acteurs sur la scène internationale menace jusqu'à la survie de nombreuses entreprises, souvent d'ailleurs, dans des secteurs de proue comme les branches du cuir, du textile et de l'habillement.

Un sentiment largement répandu est que la mondialisation s'est accompagnée d'une grande instabilité économique et financière et que les entreprises doivent donc, de plus en plus, s'organiser pour faire face à des problèmes nouveaux. Les faits montrent que les entreprises ont développé de nouvelles stratégies pour faire face à la variabilité de leur environnement.

II. Etat des entreprises face au changement de l'économie algérienne :

Vers le milieu des années 60, l'Etat Algérien a choisi la voie de la planification pour réaliser ses objectifs de développement. Ces objectifs n'ont pas été atteints et l'économie algérienne est entrée dans une crise durable à la fin des années 80, contraignant les autorités à effectuer des réformes profondes qui la mettent sur la voie de l'économie de marché.

Ainsi, l'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison d'un éventuel passage de l'économie administrée à l'économie de marché.

Les réformes ont débuté en 1988. Elles étaient menées d'une manière autonome au départ puis dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel appuyé par le FMI, à partir de 1994. Passer d'une économie centralement planifiée à une économie de marché nécessite la refonte de tout le système économique, les réformes ont donc touché, pratiquement, tous les domaines de l'économie et on a assisté à :

- la libéralisation du commerce extérieur et du régime des changes ;
- la libéralisation des prix ;
- la privatisation des entreprises publiques ;
- la libéralisation financière...

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993, qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue.

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2001, et une nouvelle loi d'orientation sur la PME qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat. La tendance à la croissance du parc des entreprises a connu une évolution positive fin 2005 (+9%) et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME. Cette croissance ne sera pas freinée par l'ouverture du marché algérien suite à son adhésion à l'OMC, vu que les PME/ PMI bénéficieront d'un programme d'aide pour la réalisation d'une mise à niveau, leur permettant, ainsi, de faire face à la concurrence.

III. Adhésion de l'Algérie à l'OMC :

Le Groupe de travail de l'accession de l'Algérie à cet organisme a été établi le 17 juin 1987. Il s'est réuni pour la première fois en avril 1998. Les négociations bilatérales en matière d'accès aux marchés sont en cours sur la base d'offres révisées concernant les marchandises et les services. L'examen multilatéral du régime de commerce extérieur se poursuit, et une révision du projet de rapport du groupe de travail a été distribuée en juin 2006. La dixième réunion du Groupe de travail a eu lieu en janvier 2008, réunion au cours de laquelle il a été répondu à 213 questions et requêtes présentées par les pays membres, selon le ministre. Malgré ces nouvelles mesures législatives, les membres ont indiqué qu'il restait encore beaucoup à faire dans les domaines tels que: entreprises d'état, prix des hydrocarbures,...

1. Avantage :

L'adhésion à l'OMC serait une réelle opportunité d'introduire des réformes micro-économiques. Les avantages de cette accession sont les suivants :

- La restructuration de l'économie sur le commerce international et garantir l'accès aux marchés ;
- L'accession nécessite d'effectuer des réformes pour s'intégrer au commerce mondial et diversifier ses exportations ;
- L'accession assurerait un environnement propice aux investissements étrangers, une sécurité et une crédibilité, une transparence et une prévisibilité du commerce algérien ;

- L'accèsion permettra l'adaptation de la réglementation algérienne aux normes internationales ;
- L'accèsion permettra l'amélioration de l'environnement de l'entreprise : facilitation des procédures administratives, débureaucratisations, possibilité d'exportation, et amélioration de la compétitivité.

2. Inconvénients :

L'accèsion à l'OMC pour l'Algérie est une lame à double tranchant. Dans la situation économique actuelle, le choc de l'ouverture risque d'être insurmontable: La production nationale pourrait être laminée par les importations et l'internalisation des échanges, vu que les entreprises algériennes sont loin d'être prêtes pour faire face à la concurrence internationale.

De plus, n'ayant guère d'exportations manufacturées, elle ne profiterait pas du système de libre échange de l'OMC. **(BOUZIDI .N ; 1998)**

Aussi, pour tirer bénéfice de cette accèsion, l'Algérie devrait d'abord engager des réformes dans plusieurs secteurs économiques : diversifier les exportations, modifier la politique industrielle en introduisant des réformes micro-économiques. De ce fait, la mise à niveau des entreprises algériennes s'avère comme une nécessité vitale et incontournable afin de garantir leur survie et leur développement.

3. Accord et traité :

Les membres ont instamment invité l'Algérie à mener à bonne fin les négociations bilatérales en cours sur l'accès aux marchés pour les marchandises et les services. L'Algérie a achevé ses négociations avec le Brésil, l'Uruguay, Cuba, le Venezuela et la Suisse et elle doit encore faire de même avec les CE, le Canada, la Malaisie, la Turquie, la République de Corée, l'Equateur, les Etats-Unis, la Norvège, l'Australie et le Japon. **(Web OMC)**

La huitième réunion du Groupe de travail de l'accèsion de l'Algérie à l'OMC s'est tenue le 25 février 2005 sous la présidence de l'Ambassadeur de l'Uruguay, M. Guillermo Valles, et en présence de la délégation du gouvernement Algérien conduite par M. Noureddine Boukrouh, Ministre du commerce, qui était accompagné d'une large équipe d'experts représentant tous les aspects des questions commerciales en Algérie. La réunion a permis de faire le bilan des

négociations bilatérales concernant l'accès aux marchés en Algérie. L'Algérie a présenté des offres initiales concernant les marchandises et les services en mars 2002 et des offres révisées ont été distribuées le 18 janvier 2005. Les éléments révisés d'un projet de rapport du Groupe de travail et les derniers faits nouveaux concernant la législation ont aussi été examinés durant la réunion.

IV. Mise à niveau des PME/PMI algériennes :

La mise à niveau est tout apparue avec le projet pilote de l'ONUDI et le programme du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration. Ensuite, le Ministère de la PME et de l'artisanat a tracé des programmes d'appui au développement des PME, en coopération avec des partenaires étrangers, à savoir : l'ONUDI, la Banque mondiale, l'AFD (Agence Française de Développement, la Commission européenne (programme MEDA) et la GTZ (Agence de coopération allemande).

1. Situation économique des PME :

Les enquêtes menées par le programme Euro-Développement PME font ressortir 03 grandes catégories d'entreprises (CEQ 06):

A. Des PME en situation de passivité et de survie :

Elles constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :

- des difficultés financières,
- une perte de position sur leur marché traditionnel,
- et le manque de structuration.

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs de ces entreprises ne sont pas enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau, ils sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

B. Des PME en situation de croissance :

Ce sont des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou, à améliorer leur position sur leur marché traditionnel, principalement domestique.

Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

C. Des PME en situation d'excellence :

Elles constituent la minorité. Leur situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat.

Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont déjà procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte, vis-à-vis de la mise à niveau.

Il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories à:

- quelques dizaines de PME pour la catégorie des entreprises en situation d'excellence ;
- quelques centaines (moins de mille) pour la catégorie des entreprises en situation de croissance ;
- et quelques milliers pour les entreprises en situation de passivité et de survie.

2. Définition de la Mise à Niveau :

La Mise à Niveau des entreprises désigne un effort de l'entreprise en vue de se restructurer pour améliorer de façon durable ses capacités et créer les conditions de sa survie et de son développement.

Ainsi, EDPme définit la mise à niveau des entreprises comme étant :

« Un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des reflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes ».

[EDP 06]

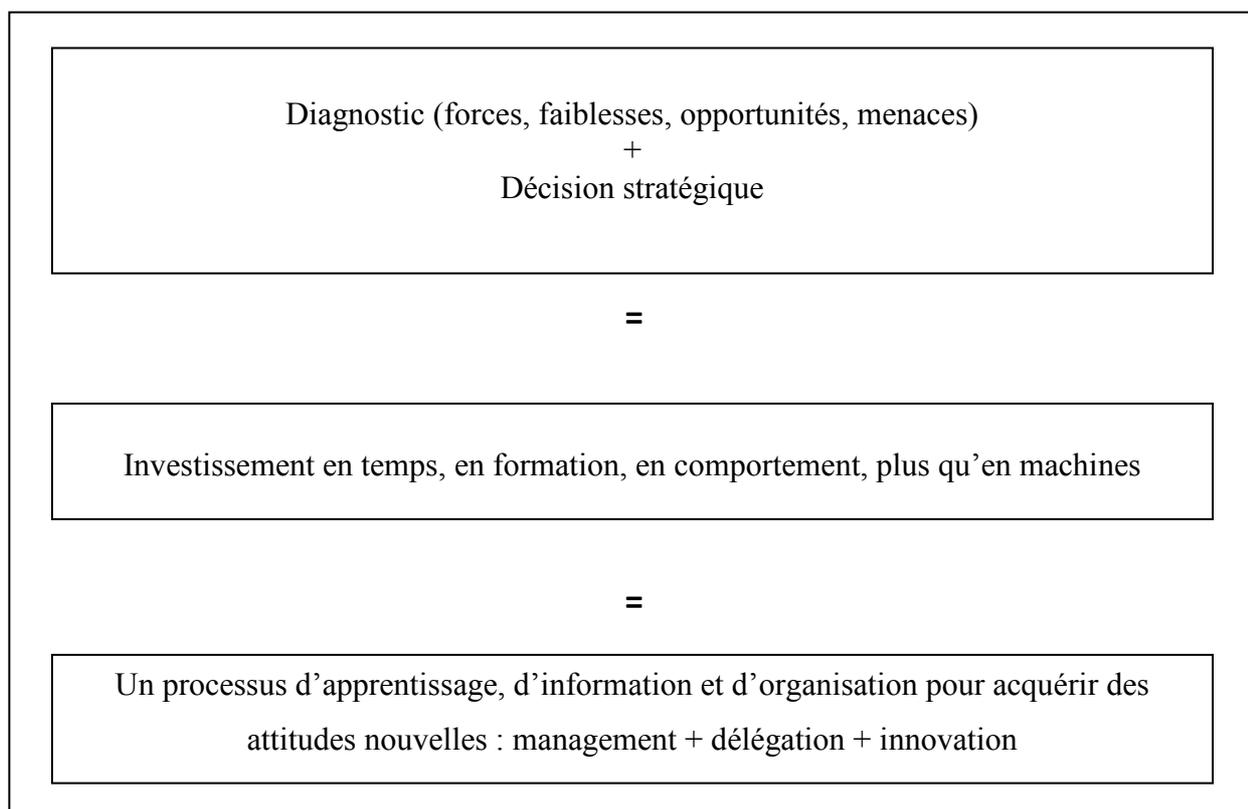


Figure I.1 : la Mise à Niveau des entreprises

De part cette définition, on déduit que la Mise à Niveau s'appuie sur un processus permanent d'apprentissage organisationnel, cela serait illusoire d'affirmer que celui-ci s'arrêterait dans le temps. L'entreprise devrait être constamment en situation de recherche de perfectionnement.

Dans la mesure où l'entreprise s'approprie des « bons réflexes », ceux-ci sont considérés comme la « porte de sortie » à tout instrument d'accompagnement au processus de mise à niveau. L'entreprise voit ainsi se développer des mécanismes de reproduction des schémas initiés, dont l'un est considéré comme le plus pertinent, à savoir : la formation continue tant du chef de l'entreprise que du personnel.

Un programme de mise à niveau se définit concrètement à travers son objectif principal, qui est celui d'accompagner les entreprises pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et d'encadrer leurs développements futurs.

Sur le plan pratique, un programme de mise à niveau des entreprises est un outil d'accompagnement, de conseil et d'orientation de toute entreprise convaincue de la nécessité de s'ajuster par rapport aux signaux de son marché, et de se doter des moyens pour y répondre. C'est ainsi que les entreprises ont été appelées à constater l'importance de renforcer leur encadrement. Ce qui a eu pour conséquence, les initiatives de recrutement exprimées et affichées par ces entreprises.

Un programme de mise à niveau des entreprises est aussi un instrument de sensibilisation et d'information en direction des entreprises. Il permet de structurer la démarche de « Mise à Niveau », et de la personnaliser par rapport aux spécificités de chaque entreprise, mais en aucun cas il n'obligerait celle-ci à « se mettre à niveau ».

Sur le plan global, un programme de mise à niveau des entreprises est un dispositif qui, à terme et à travers la capitalisation de son expérience de terrain, peut contribuer à améliorer la visibilité des pouvoirs publics sur les filières dynamiques présentant un fort potentiel de croissance, et à proposer des mesures visant à développer ces filières. C'est aussi un dispositif qui peut accompagner les initiatives dites « collectives » à œuvrer dans ce sens.

Un Programme de mise à niveau des entreprises ne peut être considéré comme une voie d'acquisition d'équipements industriels nouveaux ou de renouvellement de ceux-ci, voire même d'une informatisation tout azimut.

Un Programme de mise à niveau des entreprises ne peut en aucun cas, remplacer une stratégie nationale, et/ou interférer avec une politique gouvernementale. Ce ne peut être qu'une traduction opérationnelle de toute vision stratégique et de toute politique économique d'un pays qui demeure souverain dans ses décisions et ses orientations.

A présent, nous allons expliciter les différents programmes de mise à niveau. Ce qui permettra de définir les principales caractéristiques de ce projet en Algérie.

3. les programmes de la Mise à Niveau : (RAF 07)

- Le programme du MIR :

En coopération avec le PNUD et l'ONUDI, le MIR a défini un programme et un dispositif d'appui pour améliorer la compétitivité des entreprises et de leur environnement. La Loi de finances 2000 offre le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle. Ce Fonds est destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle.

Ces aides peuvent être destinées aux entreprises pour couvrir une partie des dépenses engagées pour :

- ✓ le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau ;
- ✓ les investissements matériels et les investissements immatériels

Elles peuvent aussi être destinées aux structures d'appui :

- ✓ amélioration de la qualité, de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche, développement et promotion des associations professionnelles du secteur industriel.
- ✓ réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activité.

L'aide du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle à l'entreprise passe par deux grandes étapes :

- ❖ La réalisation, par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise, d'une étude que l'on peut intituler « Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau »;
- ❖ La mise en œuvre des actions immatérielles et/ou matérielles définies dans le plan de mise à niveau.

Pour bénéficier des aides du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, les entreprises doivent :

- être de droit algérien et appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie ;
- être immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale ;
- avoir au minimum trois années d'activité ;
- employer un effectif total de :
 - 20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production ;
 - 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.
- présenter un actif net positif ;
- afficher au moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices (bilan certifié de l'année de référence).
- Le programme EDPme :

L'EDPme ou l'Euro Développement PME est le principal programme auquel participe le ministère de la PME et de l'Artisanat. Ce programme s'étale sur cinq ans avec un financement de 62 900 000 euros, dont 57 000 000 euros en provenance de la commission européenne, 3 400 000 euros apportés par le gouvernement Algérien et 2 500 000 euros représentant la contribution des entreprises bénéficiant des prestations du programme. Le programme privilégie trois formes d'assistance :

- Des appuis directs aux PME (volet I) : diagnostics suivis d'actions de mise à niveau et de développement, accompagnement dans les démarches auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements, formation, information et aide à la recherche de partenariat ;
- Une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME (Volet II) : expertise, conseil, formation, aide au développement de nouveaux instruments de crédit pour les PME. Le programme mettra à la disposition des PME un fond de garantie pour les aider dans le financement de leur plan de mise à niveau ou de développement ;
- Des soutiens aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés (Volet III) : renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles, des structures intermédiaires et des structures d'appui et mise en place d'un grand réseau national d'information pour et sur les PME.

Si le programme du MIR vise à moderniser la production et à introduire la notion de qualité, le programme EDPME a pour objectif « d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux du marché et à le pousser à adopter de bonnes pratiques de gestion ». Il s'agit d'aider les entreprises à la mise en place d'un système de contrôle de gestion, même simplifié, par l'utilisation systématique de l'information, par la rénovation des processus de production et l'installation de systèmes de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation.

- Programme MEDA 1/MEDA2 :

1. Programme MEDA 1 :

Les accords d'association euro-méditerranéens sont assortis d'une coopération financière de l'UE avec les pays du sud et est de la Méditerranée. Cette coopération est mise en œuvre par deux instruments : les aides du programme MEDA 1 et les prêts, à des conditions avantageuses, de la Banque européenne d'investissement (BEI). Alors que jusqu'en 1995, ces aides financières étaient allouées aux pays bénéficiaires telles que

soient les réformes engagées, depuis cette date elles sont devenues conditionnelles au respect des accords et à l'avancée des réformes. Les ressources budgétaires allouées à MEDA 1 représentent 3,4 milliards d'euros pour la période 1995-1999 et 5,4 milliards d'euros pour la période 2000-2006.

Les montants alloués à l'Algérie sont représentés dans le tableau I.1 :

Année	Engagement (millions d'euros)	Paiement (millions d'euros)	%
1995-1999	164,0	30,2	18
2000	30,2	0,4	1,32
2001	60	5,5	9,16
2002	50,0	11,0	22
2003	41,6	15,8	38
2004	51,0	42,0	82,35
2000-2004	232,8	74,7	32

Source : Communauté européenne

Tableau I.1 : Part de l'Algérie dans le programme MEDA 1 (1995-2004)

Si les prévisions de ces aides sont insuffisantes vue l'ampleur du déséquilibre en matière de développement entre la rive nord et la rive sud de la Méditerranée, les montants effectivement déboursés le sont davantage. L'absorption du financement n'a dépassé, pendant le premier programme MEDA 1, la moitié pour aucun pays méditerranéen, même pour ceux qui ont précocement signé des accords d'association avec l'Union européenne (Tunisie, Maroc par exemple). L'Algérie a bénéficié de seulement 18 % des engagements déjà, relativement, faibles (164 millions d'euros).

Pour la période 2000-2006, l'aide financière prévue par l'Union européenne s'élève à 5,4 milliards d'euros, soit près de 2 milliards de plus que la période 1995-2000. Il est à noter, également, que les capacités d'absorption se sont nettement améliorées pendant cette période. En 2004, l'Algérie a utilisé 82,35 % des engagements.

Il reste à savoir si ce programme financier de soutien aux économies des pays tiers méditerranéens apporterait des résultats probants pour la compensation des effets négatifs éventuels de leur partenariat économique avec l'Europe.

2. Programme MEDA 2 : (DPS 10)

Le Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies de l'Information et de la Communication (MEDA 2) (lancé le 1^{er} Octobre 2009) a pour objectif de contribuer à améliorer la compétitivité des entreprises algériennes pour leur permettre de préserver leurs parts de marché intérieur, de se développer à l'international et d'exploiter au mieux toutes les possibilités offertes par les accords internationaux signés ou en cours de signature et par l'ouverture du marché.

Le programme MEDA 2 est régi par une convention de financement signée entre la Commission européenne et le Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat (MPMEA) en mars 2008. Le montant de cette convention est de 44 millions d'euros dont 40 millions pour la contribution européenne et 4 millions d'euro pour la partie algérienne.

Il s'inscrit en totale cohérence avec les politiques algériennes de développement de la PME et de l'environnement des affaires en général tant au niveau opérationnel (accompagnement des PME et de leurs structures d'appui) qu'institutionnel (renforcement des organismes chargés de la mise en œuvre des politiques nationales).

Ainsi, les objectifs spécifiques du programme visent à :

- Consolider – sous forme d'actions pilotes – l'action des programmes de mise à niveau précédents ou en cours, dans les sociétés déjà engagées dans un processus de mise à niveau et ce, dans un but de disséminer les bonnes pratiques au reste du secteur.
- Appuyer la mise en place d'une démarche qualité/normalisation dans les PME relevant de certaines filières pilotes tout en appuyant les institutions concernées.
- Appuyer le développement du marché des services d'appui aux PME, par l'aide à la création ou le renforcement de centres techniques industriels et des associations professionnelles.
- Assister les institutions bénéficiaires et les programmes impliqués dans la mise à niveau des PME.

Les activités du programme s'articulent autour de trois composantes :

- appui direct aux PME,
- appui institutionnel,
- appui à la qualité,

V. Enquête sur l'impact de la mise à niveau sur les entreprises :

Etat des lieux de la Mise à Niveau :

Depuis septembre 2002, un certain nombre d'entreprises algériennes ont décidé de s'inscrire au programme d'appui au développement.

Au début d'avril 2006, 716 entreprises étaient rentrées en relation avec EDPme et à la même date 1350 actions ont été lancées (**Web EDP**):

- 412 pré diagnostics,
- 430 diagnostics,
- 247 diagnostics couplés à des actions de mise à niveau,
- 638 actions de mise à niveau proprement dites,
- 95 formations,
- 22 autres telles qu'études et enquêtes.

Celles-ci ont ciblé les entreprises privées industrielles, ainsi que les différents acteurs de l'environnement de la PME (associations professionnelles, organisation patronales, chambres de commerce et d'industrie, bourses de sous-traitance et de partenariats, centre d'appui technique, banques et institutions financières, ministères et administrations publiques tutelles).

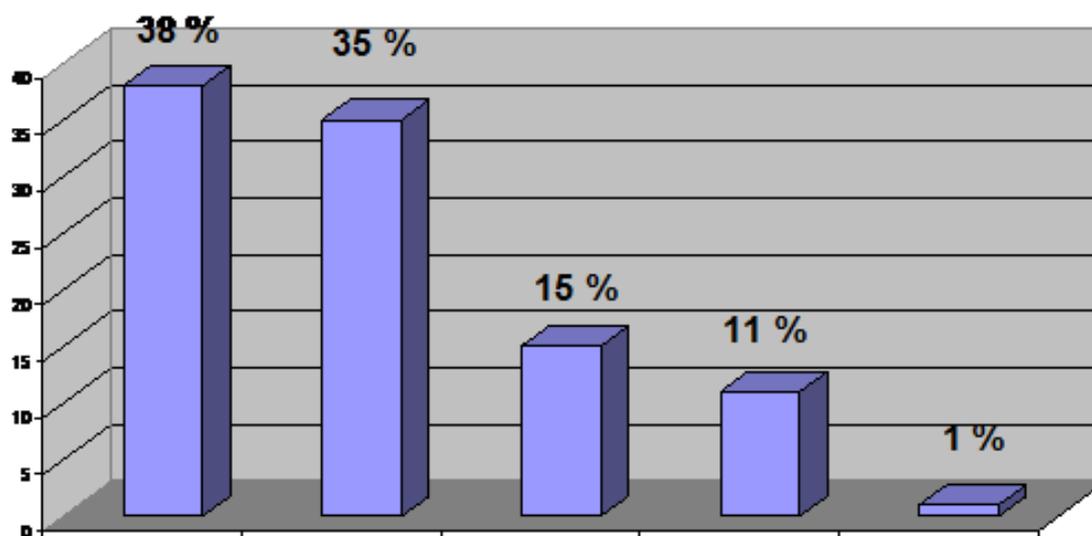
Les actions directes aux entreprises ont été réparties en 5 catégories

1. Management.
2. Qualité.
3. Production.
4. Marketing.
5. Finance.

Une enquête a été menée par EDPme (**BOYER.L et all ; 2006**) afin d'analyser l'impact de la Mise à Niveau sur les entreprises industrielles algériennes en vue d'identifier les éventuels dysfonctionnements de ce projet.

Le questionnaire [Annexe 2] qui a servi de support à l'enquête a été structuré pour permettre de traiter des points suivants :

- Motivations de l'entreprise.
- Appréciation sur le déroulement des actions de mise à niveau.
- Résultats des actions.
- Evaluation globale de la mise à niveau,
- L'étude montra que le projet de Mise à Niveau comporte quelques difficultés. En



effet :

Sur la question : **pour quelles raisons jugez-vous les actions de Mise à Niveau importantes ?**

La réponse globale des entreprises donne de l'importance aux actions :

1. Management. la profitabilité et de développement commercial.
2. Production. la productivité.
3. Finance.le financement.
4. Marketing.le développement commercial.
5. Qualité.le développement commercial.

On constate que, de façon quasi unanime, seul l'effet principal d'une action est appréhendé, au détriment des effets secondaires induits.

Sur la question : **pour quelles raisons ces actions présentent-elles des difficultés de réalisations ?**

Toutes les entreprises déclarent avoir des difficultés à mettre en œuvre les actions pour des raisons de coûts, de disponibilité de ressources humaines et des délais de mise en œuvre.

Sur la question : **à ce jour, grâce à la Mise à Niveau comment qualifiez-vous votre entreprise ?**

La quasi majorité des entreprises ne constatent pas de changement important de compétitivité dû aux actions de mise à niveau. **[Figure I.3]**

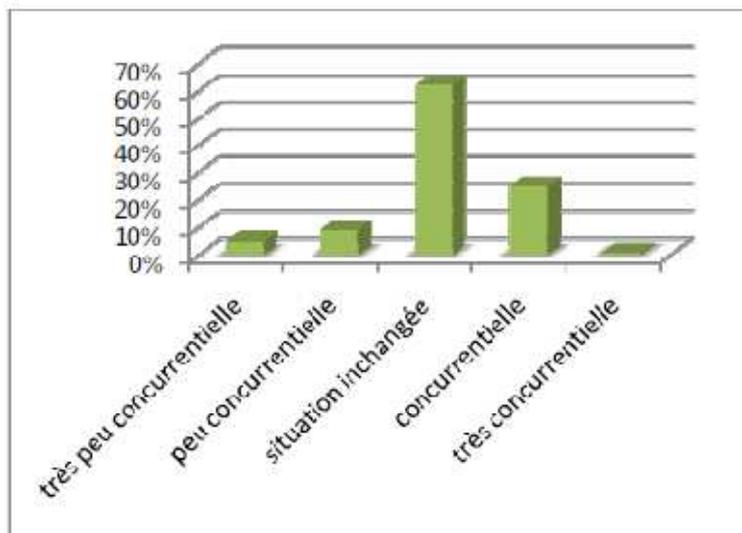


Figure I.3 : Impact concurrentiel de la Mise à Niveau sur les entreprises algériennes

VI. Problématique :

Le programme de mise à niveau lancé par l'état en collaboration avec l'EDPme a pour but d'améliorer la compétitivité des entreprises algériennes, qui répondent aux critères de sélection imposés par le programme MEDA1/MEDA2, une fois que l'Algérie adoptera l'économie de libre-échange. 60% des entreprises qui ont déjà bénéficié de l'aide budgétaire du programme MEDA1/MEDA2 ne constatent pas d'amélioration ni de changement, ou se déclarent peu satisfaites à cause des points suivants :

- la mise en œuvre des actions n'a pas été faite convenablement. De plus, le contenu des actions ne répondait pas aux attentes des chefs d'entreprises.
- Les attentes et les promesses préalablement arrêtées n'ont pas été respectées.
- La finalité et l'utilité du programme des actions de la mise à niveau : les entreprises considèrent que le programme des actions ne satisfait pas leurs principales attentes.

LABORATOIRES VENUS fait partie des entreprises choisies par le programme MEDA. L'entreprise a bénéficié des deux programmes budgétaires (MEDA 1, MEDA 2), le 1^{er} lui a permis d'avoir la certification ISO, alors que le 2^{ème} n'a pas suscité un grand changement vu son manque d'expérience et de savoir-faire dans le domaine du pilotage de projet.

C'est pour cela que notre travail consiste à l'élaboration d'un plan de management du projet, mettre en évidence les actions de mise à niveau adaptées à la méthode fonctionnelle, l'affectation des ressources, ainsi que l'estimation des durées de réalisation avec des outils qui permettront de mener à bien le projet.

Dans la continuité de notre travail, nous réaliserons aussi une étude de risque pour faire ressortir les menaces liées au projet.

VII. Conclusion :

La difficulté de la mise à niveau provient, au plan macroéconomique, de l'environnement des entreprises industrielles privées qui n'est pas propice au renforcement de la compétitivité des entreprises et à leur développement : accès difficile au crédit bancaire, problèmes relatifs au domaine foncier industriel, lourdeur et lenteur des formalités administratives, insuffisance du système d'information et concurrence des « entreprises » de l'économie informelle. Sur le plan microéconomique, les chefs d'entreprise sont peu enclins à se préoccuper de l'avenir et des évolutions attendues des marchés. Ils travaillent le plus souvent seuls, sans ressources humaines de qualité autres que la famille proche. Ils donnent la priorité à la technologie et à la production, à la modernisation du matériel et des équipements et relèguent au second plan les aspects d'organisation, de stratégie, de gestion des ressources humaines et de gestion financière.

Chapitre II : Management d'un projet de Mise à Niveau

I. Introduction :

Nous présentons dans ce chapitre la méthode de management de projet adapté à la Mise à Niveau. Nous commencerons par présenter la méthode, son origine ainsi que ses étapes, qui seront détaillées une à une.

II. Méthode de planification de projet par objectifs PPO :

La PPO est un outil pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de projets. La méthode sert essentiellement, au cours des phases de programmation, planification et formulation, à planifier des interventions de type projet ou programme sur un temps donné selon des objectifs ou résultats à déterminer. Mais c'est aussi un outil qui favorise le processus participatif. Elle sert de référent au cours de la mise en œuvre et de l'évaluation. Cette méthode permet de visualiser les discussions et les décisions prises par le groupe.

Utilisée avec plus de flexibilité, elle peut se révéler être un outil intéressant de communication, de clarification et de concertation entre parties prenantes intervenant sur une même action. (PCM 04)

III. Origine de la méthode :

Née dans le milieu industriel pour planifier la production, cette approche a ensuite été appliquée aux projets d'entreprises privées puis introduite dans le milieu du développement. Elle s'appuie largement sur le courant de l'école de la planification stratégique (Mintzberg, 1999).

Cette approche a été développée dans les années 80 par la GTZ (agence de coopération allemande) alors devenue entreprise privée pour la mise en œuvre de ses projets, comme une méthode de planification participative (avec les populations ciblées par l'intervention).

Elle s'appuie sur une modélisation linéaire de la réalité, selon laquelle chaque cause conduit à une série de conséquences, et sur une analyse et une sélection restreinte de problèmes à résoudre sur un terme fixé. Très critiquée en interne comme à l'externe, pour l'utilisation mécaniste et faussement participative qui en a été faite, elle a été largement flexibilisée au moins par son instigateur la GTZ, afin d'être considérée plutôt comme un cadre général orienteur plutôt qu'une série d'outils prescrits et d'étapes obligatoires. Cette nouvelle approche remet les acteurs et leurs perceptions (des problèmes, des besoins ressentis, de la

qualité des interventions) au centre d'un processus de planification présenté comme un processus de négociation itératif et non définitif. **(PCM 04)**

IV. Caractéristiques de la méthode :

Ce qui doit surtout être assuré, est une utilisation critique et souple de cette méthode.

La planification ne saurait être définitive, la réflexion doit être permanente et itérative. Chaque étape permet de questionner les précédentes. Il faut en permanence rester vigilant sur les besoins des différents acteurs et sur l'évolution du contexte afin d'y adapter les stratégies.

Un excès de formalisme dans la rédaction et formulation des problèmes peut rapidement devenir un frein à la participation de tous les groupes. Cette méthode de planification est avant tout un outil de débat et de négociation autour d'une problématique. Un grand soin doit dès lors être apporté à l'animation afin de bien tenir compte des caractéristiques des personnes présentes (niveaux d'alphabétisation, modalités d'expression culturelles...). Cependant, il est indéniable que le choix d'une méthode ne saurait être neutre (méthode écrite ...) tout comme le choix des parties mises en présence lors de cet exercice, mais certaines adaptations restent possibles. Le recours à un animateur externe peut se révéler intéressant et utile pour faciliter l'expression de tous les participants.

Il semble pertinent de rester prudent face aux dérives mécanistes dans l'utilisation de cette méthode, dont le succès est également à l'origine des critiques virulentes dont elle fait aujourd'hui l'objet.

V. Limites et avantages : (PCM 04)

Cette approche doit pouvoir permettre de mobiliser les connaissances, les savoir-faire et l'expertise des différentes parties prenantes, autour d'une démarche structurée et systématique. Elle peut être source de motivation dans la mesure où l'exercice fait participer l'ensemble des personnes sur la prise de décisions concernant ce qui doit être entrepris. Elle permet d'avoir une réflexion stratégique autour des actions à mener et de leurs orientations/implications, entre personnes qui peuvent avoir des référentiels différents. Elle favorise les échanges de points de vue, les débats autour d'une situation et des interrelations entre acteurs et événements. Elle permet par la négociation de trouver des terrains de compromis tout comme de s'accorder sur un vocabulaire commun. Elle repose néanmoins sur

une **approche très linéaire** de la réalité (une cause produit un effet) et une **lecture négative** de celle-ci (une succession de problèmes).

Il convient donc de bien **prendre en compte les perceptions** des parties concernées (et donc d'en débattre) dans la mesure où une réalité identifiée comme problématique peut ne pas être perçue comme telle par certains acteurs (qualité de l'eau, pratique culturelle de mutilation, etc.). Comme **toute modélisation**, et ceci doit rester à l'esprit des utilisateurs, cette **approche** est particulièrement **simplificatrice** (choix de quelques problèmes et liens de causalité, choix de quelques perspectives d'acteurs) et ne saurait rendre compte par la seule matrice de toute la complexité de l'environnement d'une intervention.

Cette matrice n'a de sens que lorsqu'elle naît d'un débat entre acteurs et d'un échange de perspectives. La matrice résultante résume un projet mais ne permet pas sans l'analyse de contexte et d'acteurs qui y est associée d'appréhender une réalité complexe. Enfin, l'intérêt d'une méthode d'analyse cartésienne, logique et rationnelle peut être limité pour réfléchir, planifier et appréhender les effets de certains projets qui touchent aux dynamiques sociales et politiques collectives et aux comportements, attitudes et opinions des individus (changements de comportements, d'attitudes, psychologie des individus, etc.). En ce sens, elle peut apparaître comme très techniciste.

Enfin, une démarche de planification est en soi une tentative de contrôle sur les événements, afin de minimiser les risques (indicateurs, hypothèses). Elle peut sembler cohérente dans le cadre d'une production industrielle mais plus illusoire, dans le cadre d'un projet de développement qui se déroule dans un environnement complexe sur lequel il n'a pas prise (dynamiques locales, nationales, jeux d'acteurs). Elle induit une « attribubilité » des résultats qui minimise l'importance de l'environnement extérieur et des acteurs. La planification s'inscrit plus dans une démarche managériale qui est souvent mise en opposition aux démarches plus intuitives : « *leadership is doing the right thing, management is doing things right* ».

Un des risques de la méthode, réside dans l'importance démesurée que l'on peut finir par accorder à la planification au détriment de la réflexion et du questionnement permanent sur l'évolution du contexte. Elle peut devenir démotivante et déresponsabilisante. Son association

à d'autres méthodes et outils de diagnostic et de planification doit permettre de lever certains de ces inconvénients.

VI. Etapes méthodologiques :

Un projet se réalise dans un environnement en perpétuel évolution, qu'il soit d'ordre économique, social ou politique. C'est pour cela qu'il est primordial de déterminer l'environnement dans lequel se situe le projet, avant d'entamer sa planification

1. Analyse des parties prenantes :

Les parties prenantes du projet sont les personnes et les organisations activement impliquées dans le projet, ou dont les intérêts peuvent subir l'impact de l'exécution ou de l'achèvement du projet. Elles peuvent aussi influencer les objectifs et les résultats du projet. L'équipe de management de projet doit identifier ces parties prenantes, déterminer leurs exigences et leurs attentes et, dans la mesure du possible, gérer leur influence par rapport aux exigences de façon à assurer le succès du projet. (KARIO, 2003)

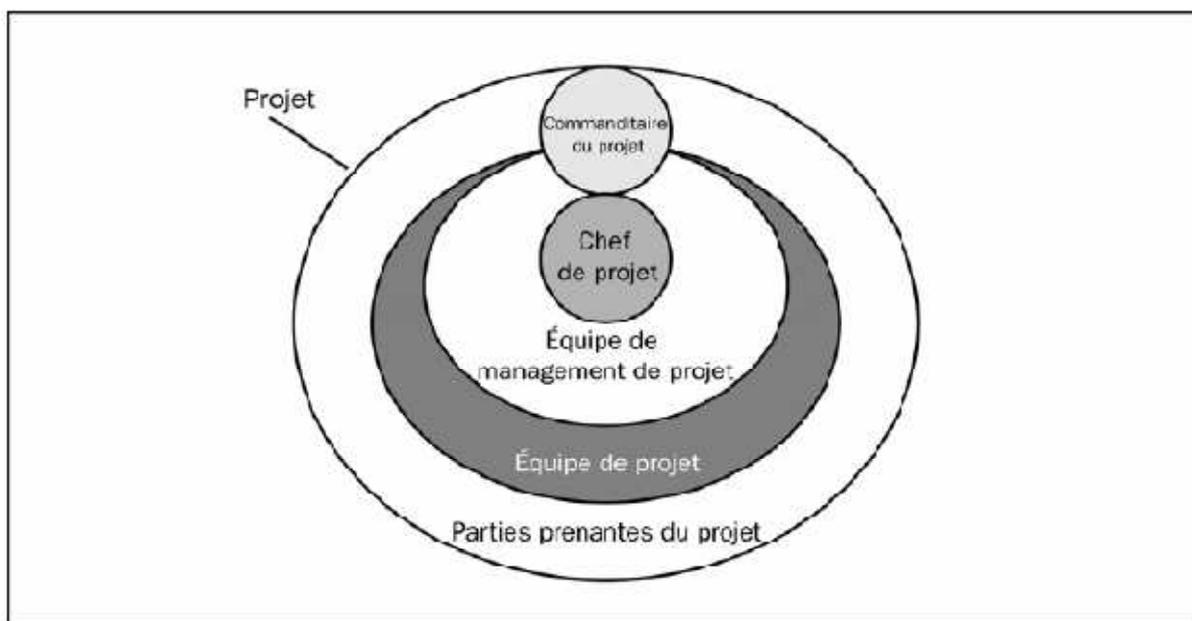


Figure II.1 : Relation entre les parties prenantes et le projet

Lorsque les parties prenantes participent à un projet, elles ont différents niveaux de responsabilité et d'autorité qui peuvent évoluer au cours du cycle de vie du projet. Leur responsabilité et leur autorité vont de contributions occasionnelles à des enquêtes et des groupes de réflexion, jusqu'à un parrainage complet du projet avec soutien financier et

politique. Les parties prenantes qui ignorent cette responsabilité peuvent porter préjudice aux objectifs du projet. De la même manière, les chefs de projet qui ignorent les parties prenantes peuvent s'attendre à un impact néfaste sur les résultats du projet.

En ce qui concerne le projet mise à niveau les différents acteurs contribuant à ce dernier sont les suivants :

- Les bénéficiaires/le groupe cible :

Toutes les PME/PMI algériennes désirant augmenter leur productivité et renforcer leur compétitivité et inscrites au programme MEDA 1.

- Les réalisateurs/Les décideurs :

Plusieurs parties contribuant à la réalisation et à la définition des actions de mise à niveau sont recensées :

- Les cabinets conseils possédant une équipe pluridisciplinaire formée de spécialistes.
- Les programmes d'appui mis en place par le Gouvernement Algérien :
 - Programme de Mise à Niveau des Entreprises Industrielles (Ministère de l'industrie) ;
 - Programme d'appui aux PME/PMI algériennes : Euro Développement PME (Ministères de la PME et de l'Artisanat et Union Européenne) ;
 - Programme National de Mise à Niveau de la PME et de son Environnement (Ministère de la PME et de l'Artisanat) ;
 - Programme d'appui au PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication, (Ministères de la PME et de l'Artisanat et Union Européenne).

- Les bailleurs de fond :

Pour le bon déroulement de la mise à niveau, l'entreprise se doit d'assurer le financement du projet. Les entreprises inscrites au programme seront épaulées par l'état, en facilitant l'emprunt de crédit.

2. L'Arbre à problèmes :

De nombreux projets, dont les solutions étaient déjà décidées, ont été lancés sans que l'on ait tout d'abord analysé le problème et ses causes. Un problème complexe peut être plus facile à gérer s'il est réparti en plusieurs groupes de problèmes (des grappes de problèmes), ce qui entraîne parfois différents sous-projets. Pour qu'il soit possible de gérer le projet, il faut savoir le limiter. Un projet *ne doit* généralement *pas* essayer de résoudre plusieurs problèmes principaux. (Cela ne concerne pas toutefois un programme d'appui à un secteur). **(KARIO, 2003)**

C'est en élaborant ce que l'on appelle un *Arbre à problèmes* dont les racines sont constituées des causes du problème central et les branches des conséquences négatives. Il est donc également possible de voir quels sont les liens existant entre les différents problèmes. C'est *aux causes du problème qu'il faut s'attaquer et les activités dans le cadre du projet* sont un moyen pour y parvenir.

Cette démarche doit être rétroactive : chaque étape de la démarche doit pouvoir alimenter les étapes antérieures (de nouveaux acteurs, de nouveaux problèmes, etc....).

Nous avons traité les fonctions principales de l'entreprise en décelant les problèmes qui s'y trouvent :

- La fonction Organisation ;
- La fonction Stratégie ;
- La fonction Marketing/Vente ;
- La fonction Production ;
- La fonction Ressources Humaines ;
- La fonction Finance.

Ainsi nous avons opté pour une approche fonctionnelle qui nous permettra d'avoir une vision générale des problèmes, mettant en relief les problèmes, qui pourraient être ignorés, n'ayant pas des relations avec le triptyque : cout, qualité, délai.

Cependant, cette approche présente un inconvénient majeur, les liens de cause à effet existants ne sont pas mis en évidence.

Pour la détection des problèmes nous nous sommes basés sur des rapports d'audit ainsi que sur notre propre diagnostic qui lui, repose sur le questionnaire proposé par le ministère des PME/PMI (Euro Développement Pme). **[Annexe 1]**

Notons que les fonctions analysées sont celles qui, généralement, sont incorporées dans l'organigramme de chaque entreprise et que les problèmes retenus ne dépendent de jugement de valeur.

Nous allons, à présent, voir les arbres à problèmes des fonctions une à une :

A. La fonction Organisation :

Les problèmes liés à l'organisation sont dus principalement aux points suivants (**HASSEN-BEY.M, 2006**) :

- L'inadéquation entre la stratégie et l'organisation : en effet l'organisation ne prévoit pas les structures qui permettent de répondre aux choix stratégiques de l'entreprise ;

- **Structuration :**

La structure des entreprises algériennes est essentiellement "fonctionnelle" hiérarchisée ne prévoyant pas dans l'organigramme des structures, pourtant essentielles pour la performance de l'entreprise (assurance qualité, contrôle de gestion...). De plus, l'absence de tableaux de bord de suivi rend la mesure et l'évaluation des activités inefficace ;

- **Système d'information :**

Le système d'information de l'entreprise algérienne peu développé et peu performant se caractérise par des communications informelles, par l'absence d'informations prévisionnelles et par la méconnaissance des NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication) ;

- L'inexistence du contrôle de gestion empêchant l'entreprise de contrôler l'atteinte des objectifs opérationnels (quantité, délai, coût, qualité) ;
- L'absence de manuel d'organisation. **[Figure II. 2]**

B. La fonction Stratégie : (HASSEN-BEY.M, 2006)

L'entreprise évolue dans un environnement technique, économique et social source d'incertitude. Pour réduire cette incertitude, cette dernière doit connaître son environnement en anticipant les menaces et les opportunités et en définissant ses forces et ses faiblesses. La démarche utilisée est la planification stratégique.

Pour l'entreprise algérienne, nous avons mis en exergue l'absence d'une planification stratégique illustrée dans les points suivants :

- Le diagnostic de l'environnement est entrepris superficiellement sans en analyser les opportunités et les menaces ;
- Le diagnostic interne se limitant aux axes technique et économique n'aborde pas l'axe social, ce qui ne permet pas de repérer les forces et les faiblesses ni de définir les domaines d'activités stratégiques. Ceci se répercute sur les plans d'actions qui sont à court terme (plan annuel) limitant la démarche stratégique à une vision opérationnelle.

[Figure II. 3]

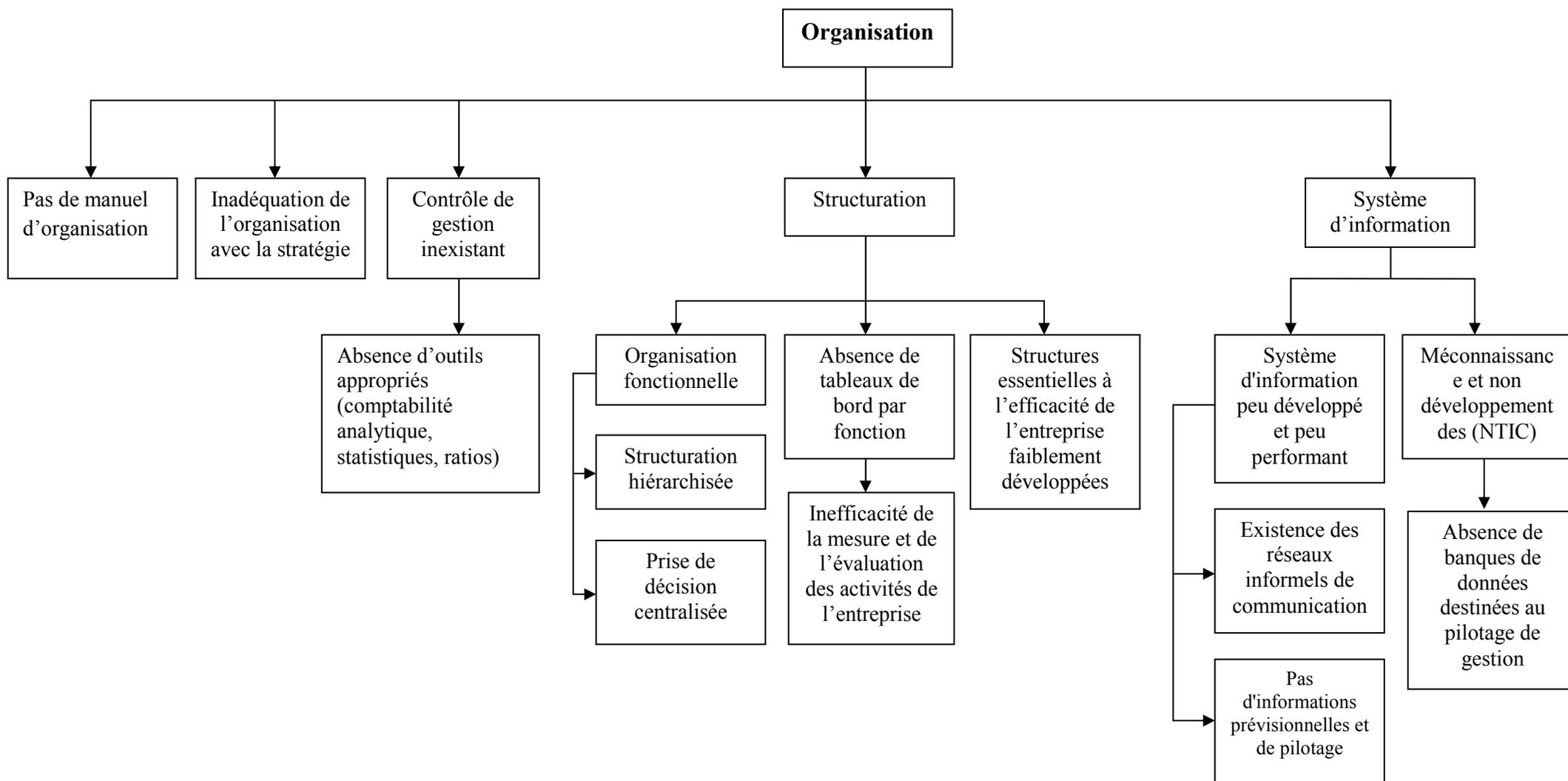


Figure II.2 : Arbre à problèmes de la fonction Organisation (HASSEN-BEY.M, 2006)

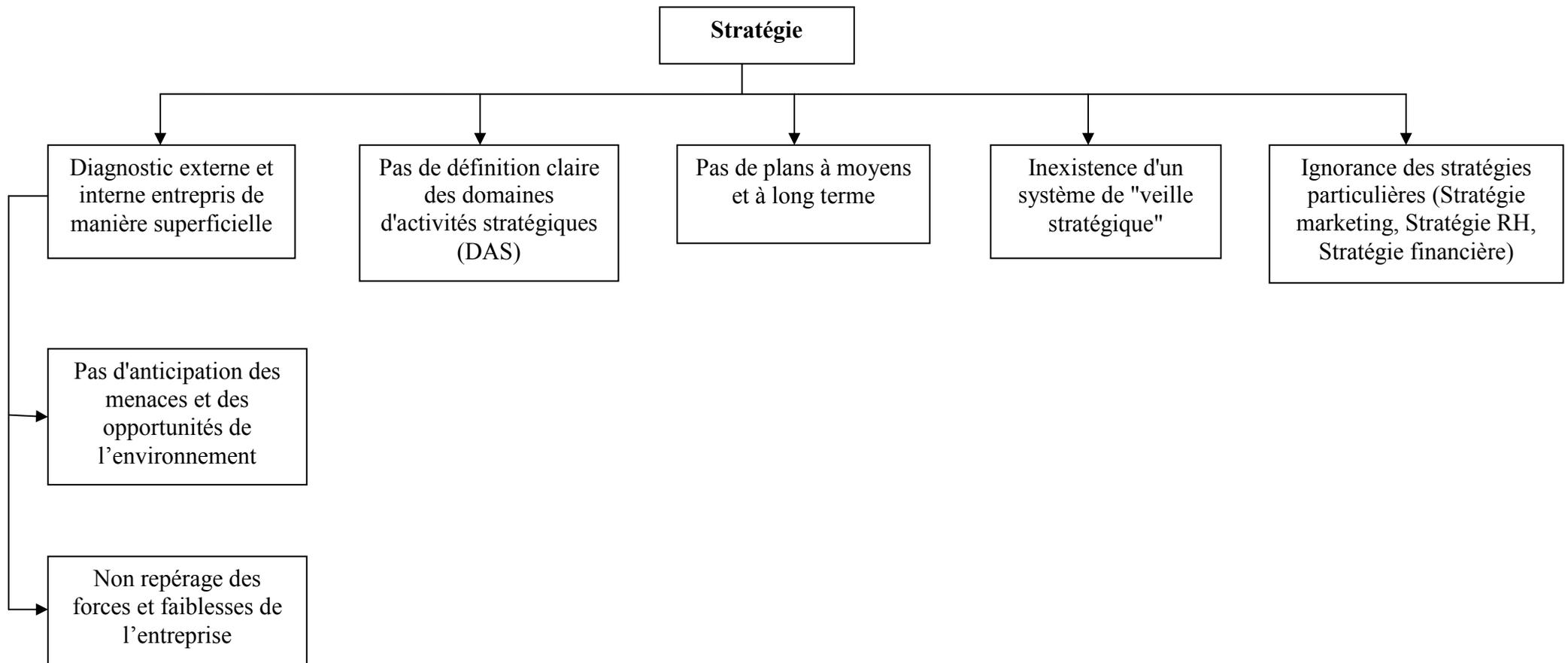


Figure II.3 : Arbre à problèmes de la fonction Stratégie (HASSEN-BEY.M, 2006)

C. La fonction Marketing :

L'entreprise algérienne, évoluant dans un milieu concurrentiel, continue à fonctionner avec les mêmes méthodes de gestion qui prévalaient en économie administrée.

L'option "production" prédomine, au détriment de l'option "marketing". Le premier correspondant à une économie où l'offre est inférieure à la demande, considère qu'il "faut vendre ce que l'on peut produire". La seconde, valable dans une économie de marché, considère qu'il "faut produire ce que l'on peut vendre". (HASSEN-BEY.M, 2006)

Les problèmes relatifs à la fonction Marketing peuvent être décrits selon les quatre points suivants :

- **L'absence de l'esprit marketing :**

L'esprit Marketing, pour une entreprise, consiste à se focaliser sur la clientèle, être à l'écoute de ses attentes et de ses besoins, en anticipant ses désirs et en utilisant tous les moyens modernes pour satisfaire la clientèle. (HASSEN-BEY.M, 2006)

Dans le cas de l'entreprise algérienne, toute l'attention est réservée à la production au détriment de la clientèle (en terme quantitatif), il s'agit plus d'écouler une production que de vendre un produit. Par conséquent, le marché est appréhendé d'une manière diffuse, indépendamment de la relation produit-client.

- **L'absence d'une stratégie commerciale :**

La stratégie commerciale est un élément incontournable de la stratégie d'entreprise. Elle sert à préciser les contours de la concurrence et l'évolution de la demande.

Cette dernière n'est pas inscrite dans le plan d'action qui ne la considère pas comme une priorité comparativement à la production.

La non intégration de la stratégie commerciale dans la stratégie globale de l'entreprise, conduit à une méconnaissance de l'environnement, ce qui ne permet pas à l'entreprise d'adopter une démarche « agressive » sur le marché pour bien cibler la clientèle.

- **L'absence d'études de marché :**

Les études de marché constituent un préalable indispensable à toute action de positionnement stratégique pour introduire un nouveau produit ou pour améliorer la part du marché pour le produit actuel, ces études permettent de suivre l'évolution du marché. (HASSEN-BEY.M, 2006)

L'absence d'enquêtes multiformes (sondage, panel, baromètre) et la maîtrise des techniques propres à ces enquêtes (questionnaires, échantillonnage, analyse de données) ne permet pas l'amélioration du niveau de satisfaction du client.

- **L'absence d'une politique de communication :**

Des moyens modernes de la communication (téléphone, mailing) ne sont pas utilisés alors que la promotion des ventes n'est pas axée sur les prix (réduction) et les produits (augmentation de la quantité au même prix).

- **Le prix :**

L'application d'une politique de prix agressive qui permet de gagner des parts de marché suppose une parfaite maîtrise des coûts de production, une condition non remplie actuellement en l'absence d'une comptabilité analytique. **[Figure II.4]**

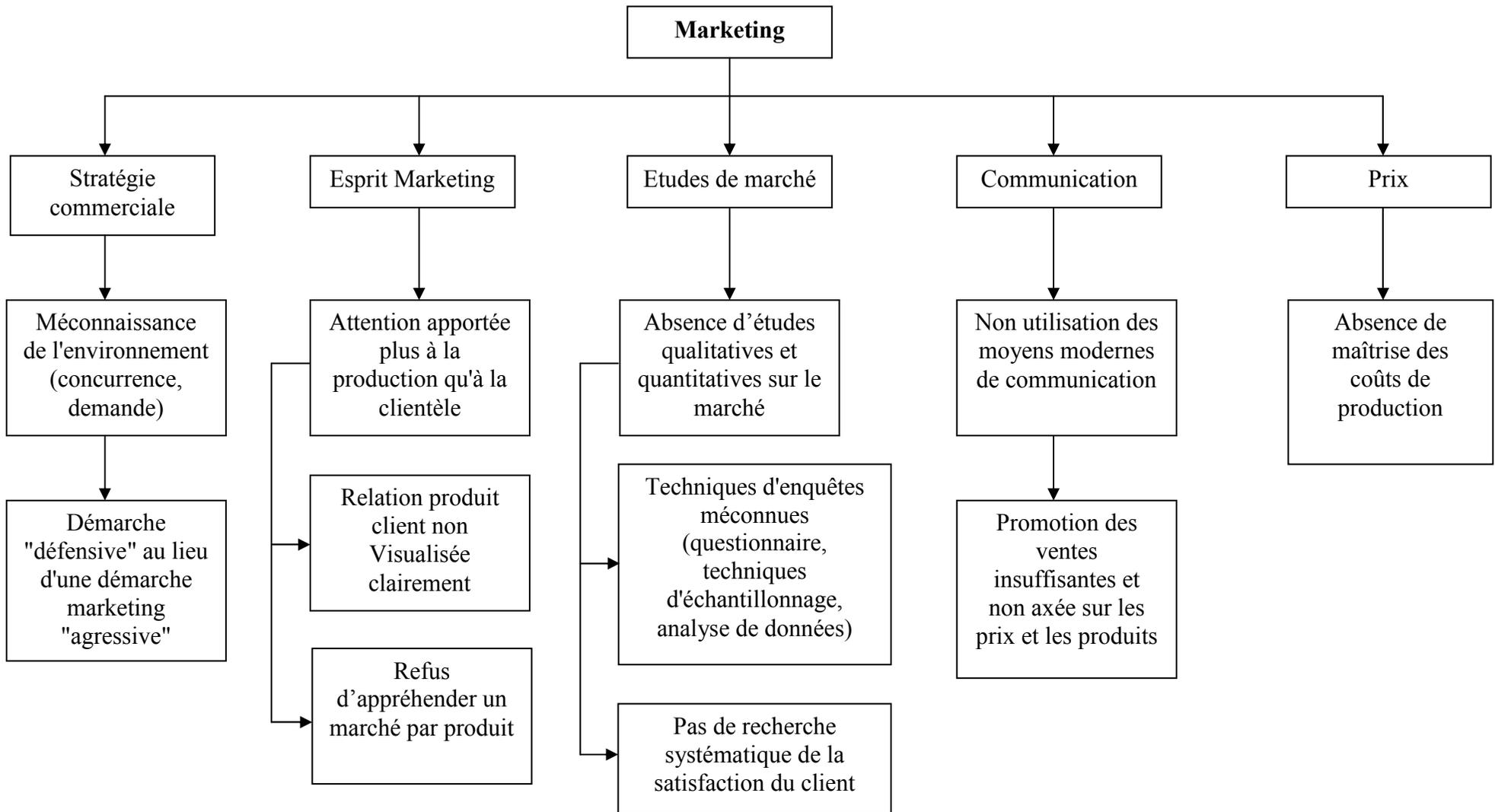


Figure II.4 : Arbre à problèmes de la fonction Marketing (HASSEN-BEY.M, 2006)

D. La fonction Production

Les problèmes rencontrés dans la fonction production peuvent être répartis en trois catégories : ceux liés au système de production, ceux liés à la fonction achats et approvisionnement, et enfin ceux relatifs à la gestion des stocks.

[Figure II.5]

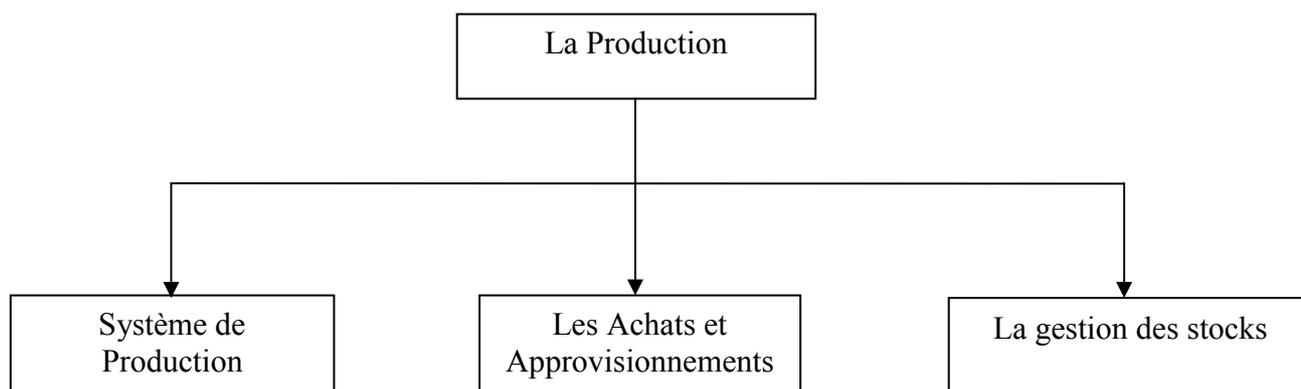


Figure II.5 : Décomposition de la fonction production

i. Système de Production :

Le système de production est identifié à un processus qui « utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie » (BOYER.L et all ; 2006)

Le système de production de l'entreprise algérienne est caractérisé par :

- L'absence des fonctions Méthodes et Ordonnancement d'un point de vue organisationnel.
- Le recours limité et restreint à l'outil informatique qui constitue l'essentiel des méthodes modernes de gestion comme la GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur) ;
- La rigidité des tâches et de l'organisation du processus de production ce qui diminue la flexibilité du travail ;
- La négligence du facteur humain dans le processus au bénéfice des autres facteurs de production (équipements, capital) qui se traduit par une baisse de qualification du personnel ;
- La sous-utilisation des capacités de production et l'obsolescence des équipements.

[Figure II.6]

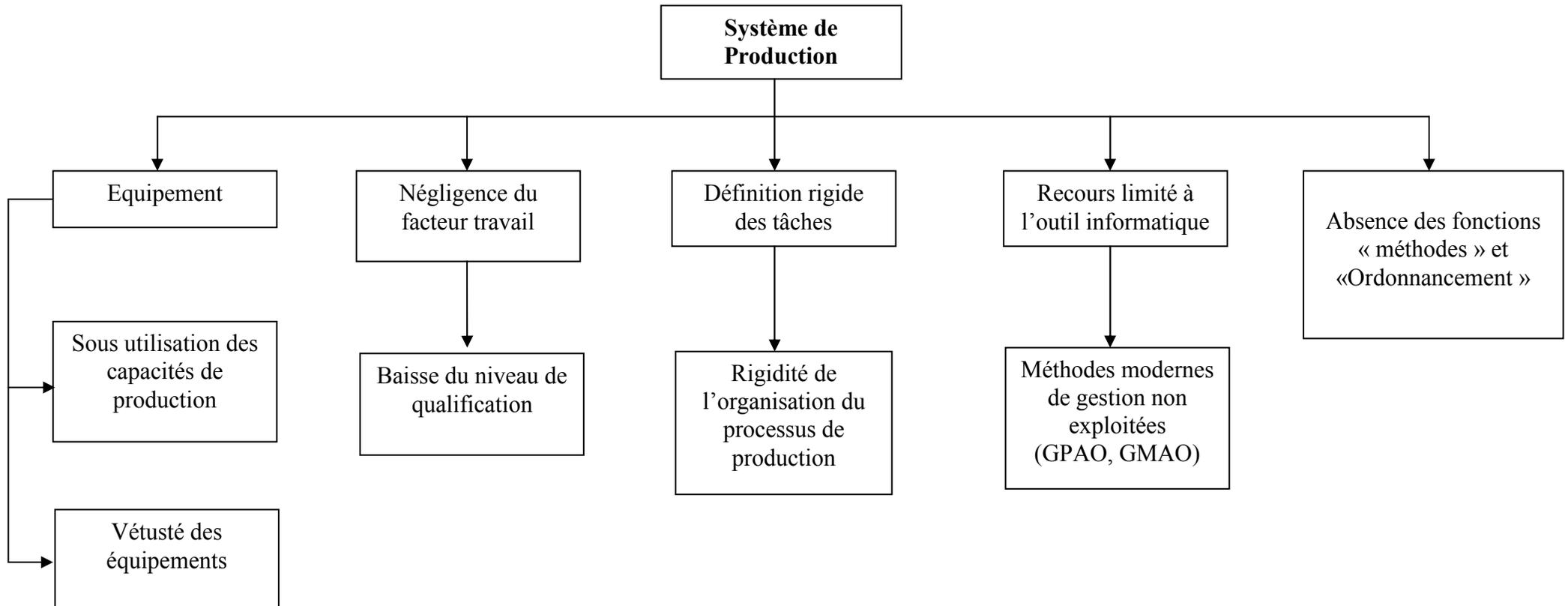


Figure II.6 : Arbre à problèmes du Système de Production (HASSEN-BEY.M, 2006)

ii. Achats et Approvisionnements :

Les problèmes liés à la fonction achats et approvisionnements peuvent être repartis comme suit :

- La maîtrise imparfaite du processus d'achat, qui se traduit par la limitation de la répartition des rôles dans ce processus ;
- L'absence de l'approche marketing dans l'approvisionnement. Nous avons déjà vu, dans les problèmes liés à la fonction marketing que l'entreprise algérienne est toujours tournée vers la production, négligeant le marché. Cette démarche ne favorise pas une grande efficacité de la fonction « achats et approvisionnements » qui se trouve subordonnée à la production, son rôle consiste essentiellement à fournir à la production ce dont elle a besoin pour éviter les éventuelles perturbations. L'intensification de la concurrence avec l'ouverture du marché extérieur remet en cause cette approche ;
- L'absence d'une politique d'approvisionnement à long terme, (plans se limitant au court terme) [Figure II.7]

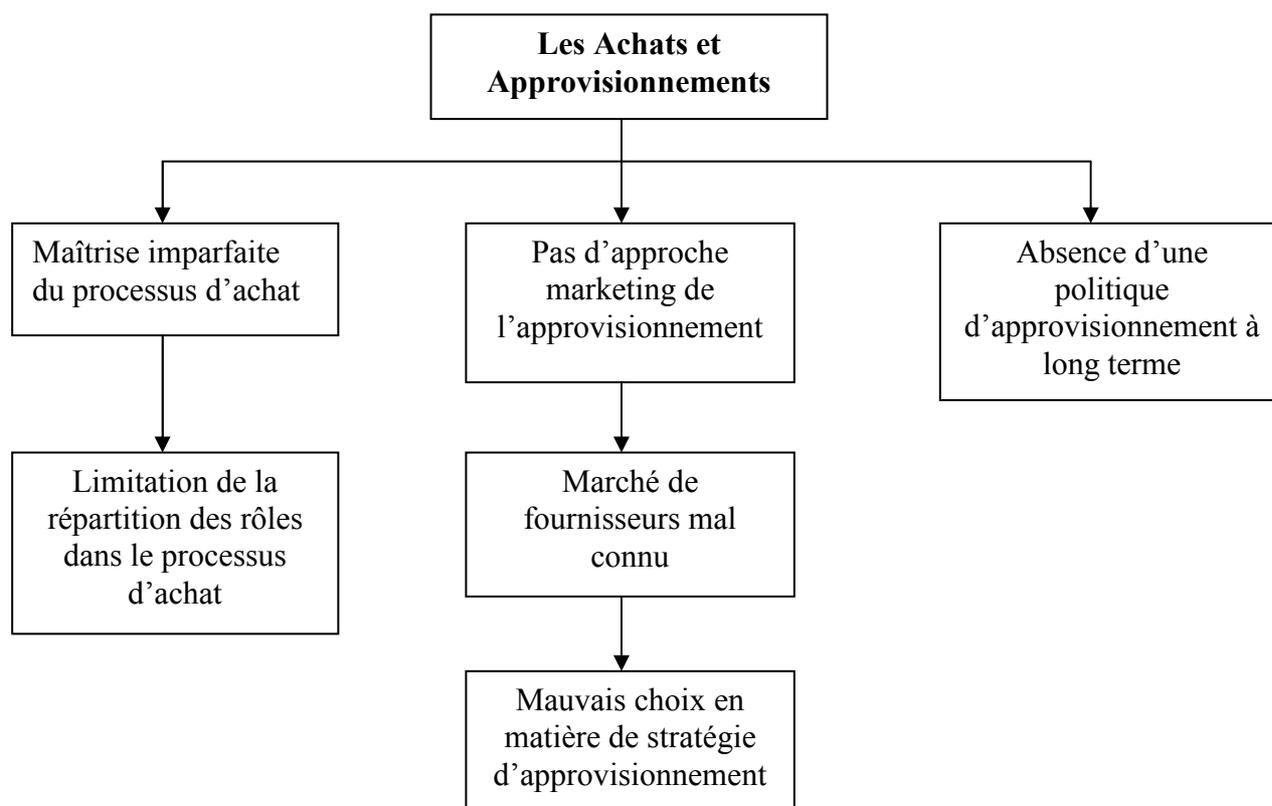


Figure II.7 : Arbre à problèmes de la fonction Achats et Approvisionnements

iii. Gestion des Stocks :

La gestion des stocks consiste à « éviter l'interruption du cycle de fabrication et de distribution ». (EDIGHOFFER.J.-R, 2003)

Les principales contraintes auxquelles se trouve confrontée cette fonction trouvent leurs origines dans ce qui suit :

- L'absence d'outils modernes de gestion qui permettent de saisir statistiquement et de façon comptable, les différents mouvements des stocks.
- L'utilisation de l'inventaire intermittent à la place de l'inventaire permanent pose un problème de rapprochement avec la comptabilité analytique, auquel s'ajoute le problème de la non normalisation de la valorisation des mouvements de stocks, celle-ci étant laissée à l'appréciation des gestionnaires de l'entreprise.
- Le niveau de stock élevé des matières premières et produits finis. [Figure II.8]

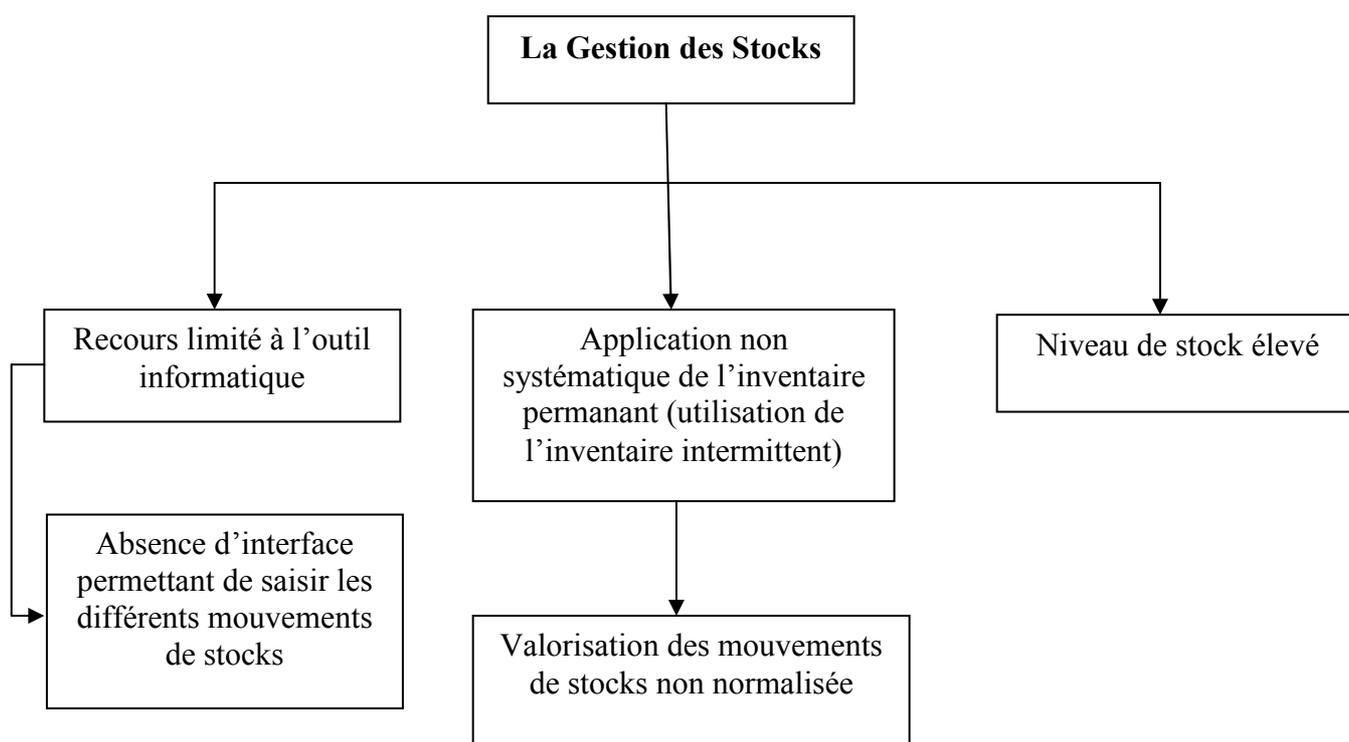


Figure II.8 : Arbre à problèmes de la fonction Gestion des Stocks

E. la fonction Ressources Humaines :

La fonction Personnel est la fonction qui consiste à fournir à l'entreprise en quantité et en qualité, les hommes formés et motivés dont elle a besoin pour assurer son fonctionnement au temps voulu. (VERMOT-GAUD.C ; 1987)

Dans le cas de l'entreprise algérienne, les problèmes liés à la fonction ressources humaines ont été illustrés dans les points suivants :

- L'absence d'un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines ignorant les aspects prévisionnels de cette fonction. Cette dernière qui n'était pas prévue dans l'organisation ne dispose pas d'outils indispensables à sa mise en œuvre : organigrammes, nomenclatures des postes, fiches de postes...
- L'absence d'un outil privilégié du développement des ressources humaines qu'est la gestion des carrières.
- Le besoin en personnel n'est pas défini dans un cadre stratégique.
- Une utilisation déséquilibrée des ressources humaines, la répartition des ressources entre les structures du point de vue quantitatif et qualitatif, n'est pas assurée rigoureusement. [Figure II.9]

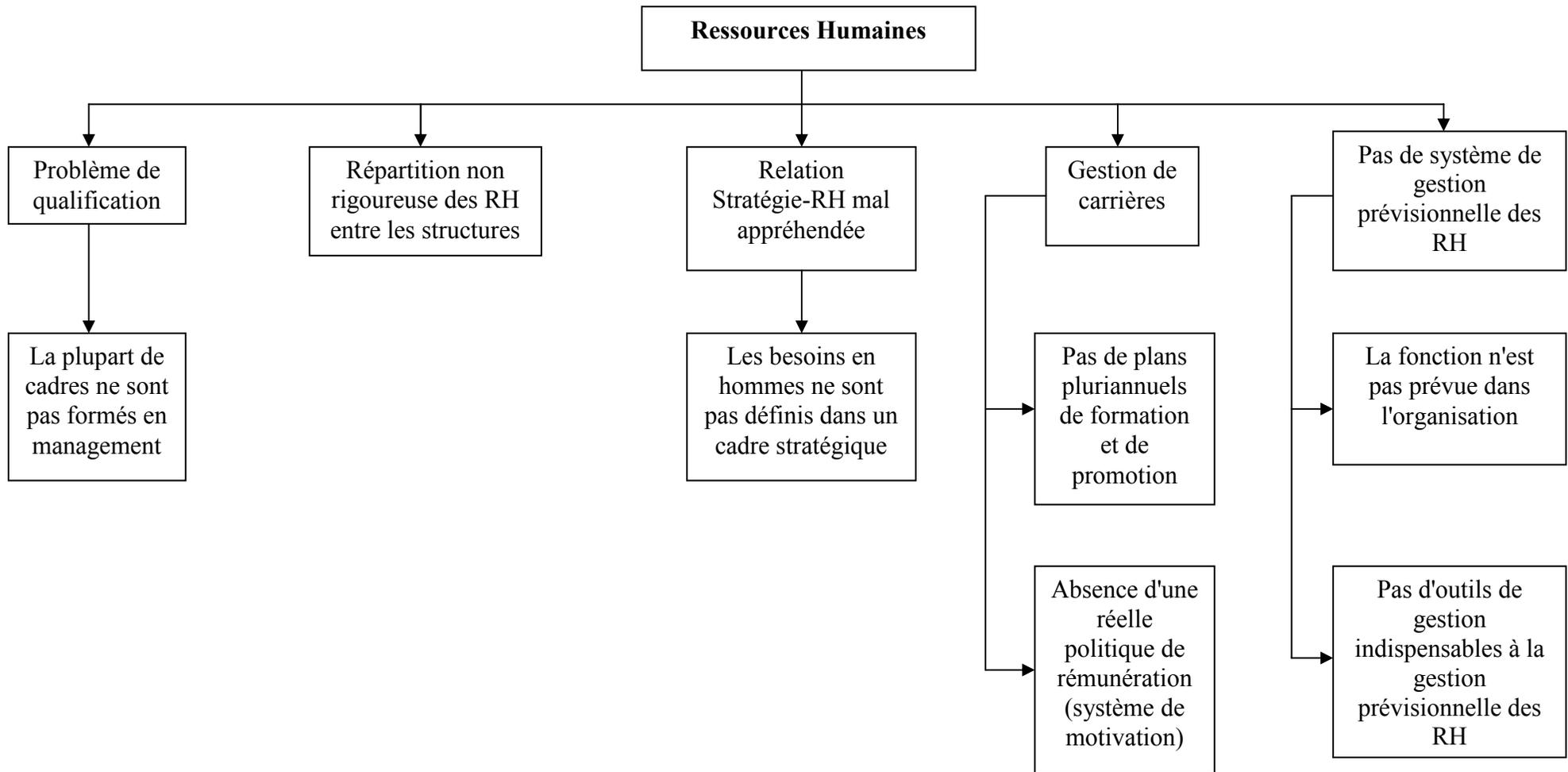


Figure II.9 : Arbre à problèmes de la fonction Ressources Humaines (HASSEN-BEY.M, 2006)

F. La fonction Finance :

Les quatre problèmes principaux recensés pour la fonction Finance sont : l'absence de la comptabilité analytique, qui se traduit par la non maîtrise des coûts de l'entreprise, , l'absence d'études de rentabilité des investissements et l'absence d'un système de contrôle budgétaire.

- L'absence d'une comptabilité analytique se traduit par :
 - La non détermination des charges directes et indirectes d'où la difficulté pour l'entreprise de fixer ses prix standards et de maîtriser sa marge bénéficiaire.
 - La non détermination des coûts aux différents stades de fabrication rend difficile la connaissance des résultats par produits, et par conséquent, l'entreprise ne pourra pas comparer les prévisions avec les réalisations [Figure II.10]
- Les investissements quant à eux, souffrent des problèmes suivants :
 - Evaluation empirique non normalisée, ce qui se répercute néfastement sur le calcul de la capacité d'autofinancement;
 - Absence d'études préalables sur la rentabilité qui précèdent la décision d'investir;
 - L'inadéquation de l'investissement avec la stratégie de l'entreprise, ce qui limite son effet. [Figure II.11]
- Construire un système budgétaire en corrélation étroite avec l'organisation de l'entreprise et qui fonctionne autour des centres budgétaires, selon les points suivants :
 - Etablissement des plans à moyen et long terme selon les différents politiques : politique de vente, politique industrielle, politique financière.
 - Etablissement des budgets à court terme (première année du plan à moyen terme) : budget commercial, budget de fabrication, budget financier.
 - Contrôle budgétaire périodique qui consiste à mettre en parallèle les prévisions et les valeurs réelles pour identifier les écarts et décider des actions correctives.

[Figure II.12]

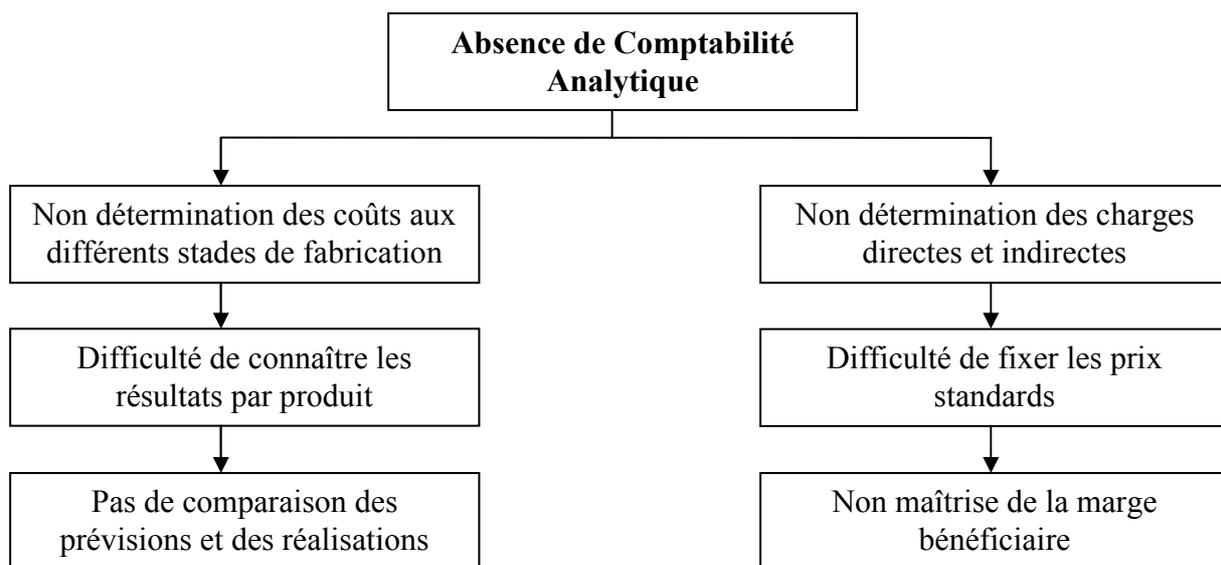


Figure II. 10 : Arbre à problèmes de la Comptabilité Analytique

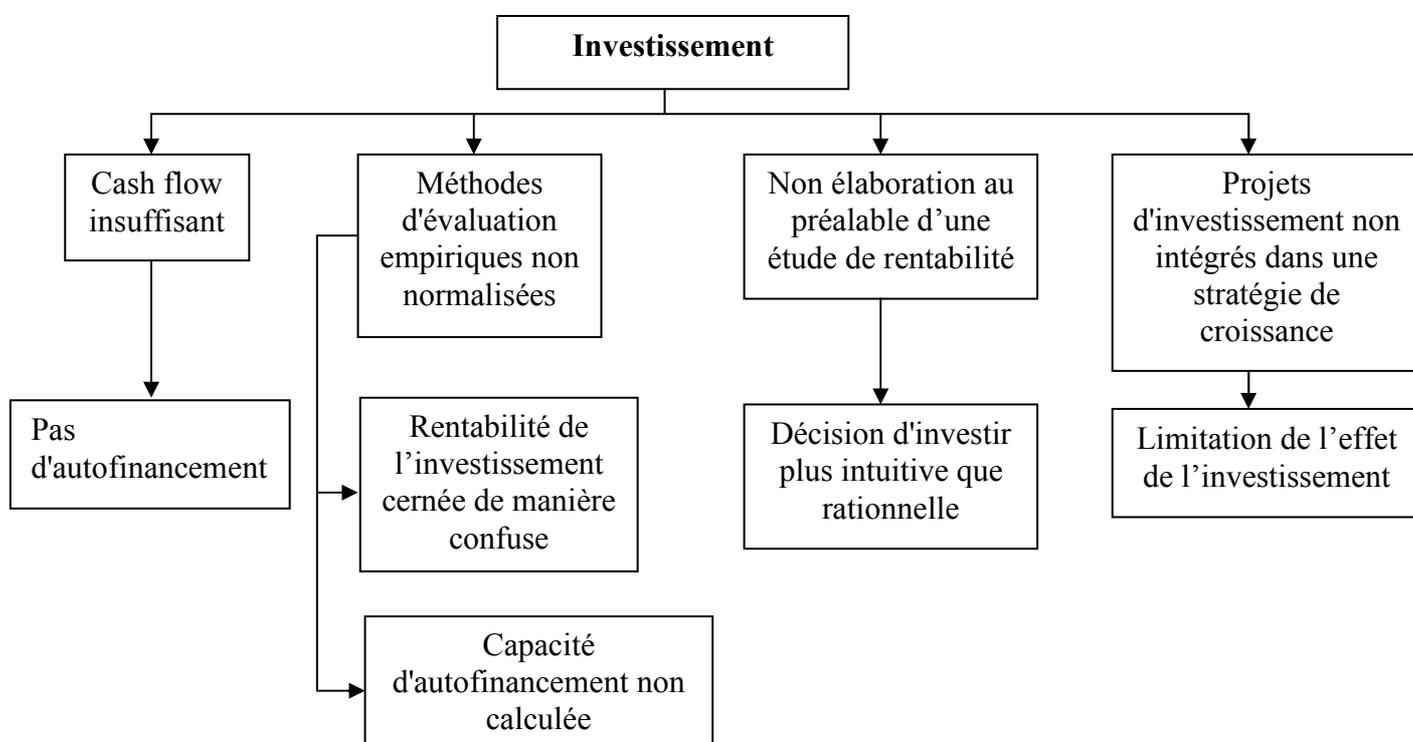


Figure II.11 : Arbre à problèmes liés aux Investissements

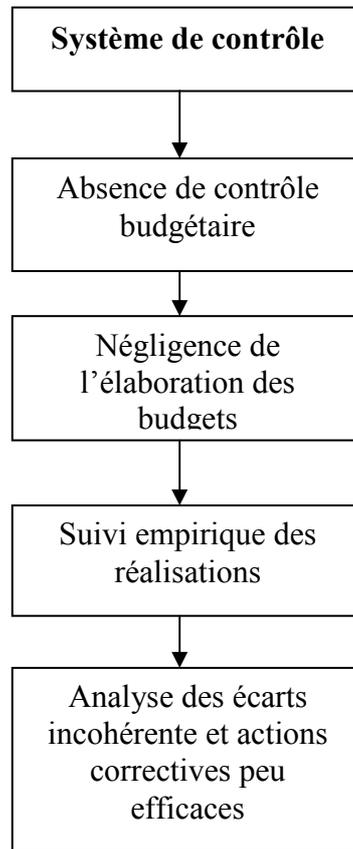


Figure II.12 : Arbre à problèmes liés à la Gestion Budgétaire

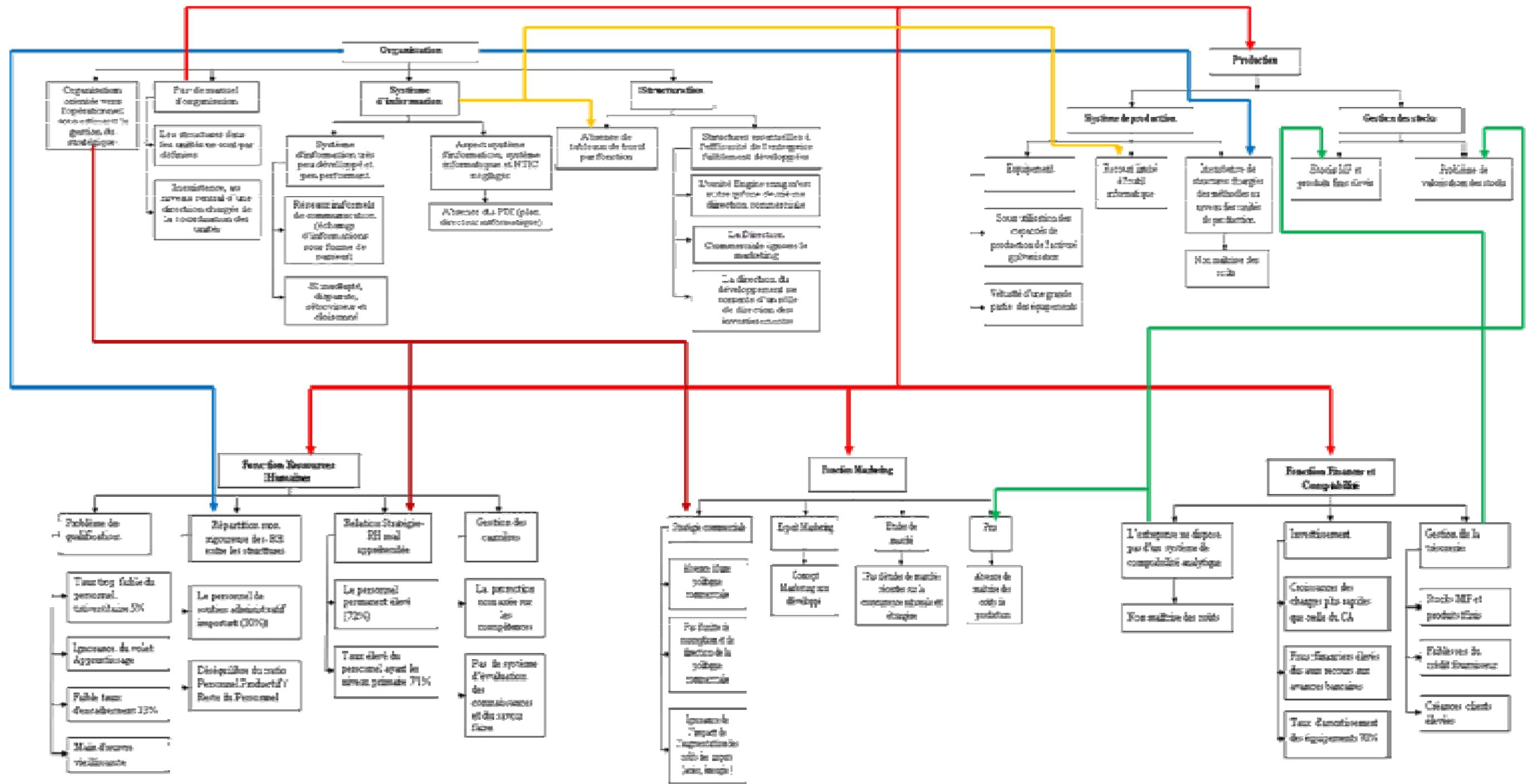


Figure II.13 : Schéma récapitulatif des arbres à problèmes du projet de Mise à Niveau.

3. L'Arbre à Objectifs :

Après avoir identifié les problèmes que le projet doit aider à résoudre et après avoir effectué l'analyse des parties concernées, c'est le moment de formuler les objectifs. Si l'arbre à problèmes a été soigneusement effectué cette nouvelle étape ne doit pas présenter de difficultés. Les objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables. (KARLO, 2003)

La situation future résultant de la résolution de chaque problème identifié est décrite sur une fiche : les états négatifs sont traduits en états positifs souhaitables. Les fiches sont visualisées sur un tableau. Seules les solutions de résolutions de problèmes envisageables par le projet sont retenues. Cet exercice permet de traduire les problèmes en objectifs et les liens de causalités en liens fin - moyens. Un arbre à objectifs est donc constitué, débattu et validé. Certains objectifs non souhaitables peuvent être éliminés. La validité des liens fins- moyens sont vérifiés.

Par analogie à l'arbre à problèmes, l'arbre à objectifs constitue la hiérarchisation des objectifs du projet de manière à ce que tout objectif d'un niveau hiérarchique N soit atteint seulement si tous ces objectifs prédécesseurs de niveau (N+1) sont atteints [Figure II.14].

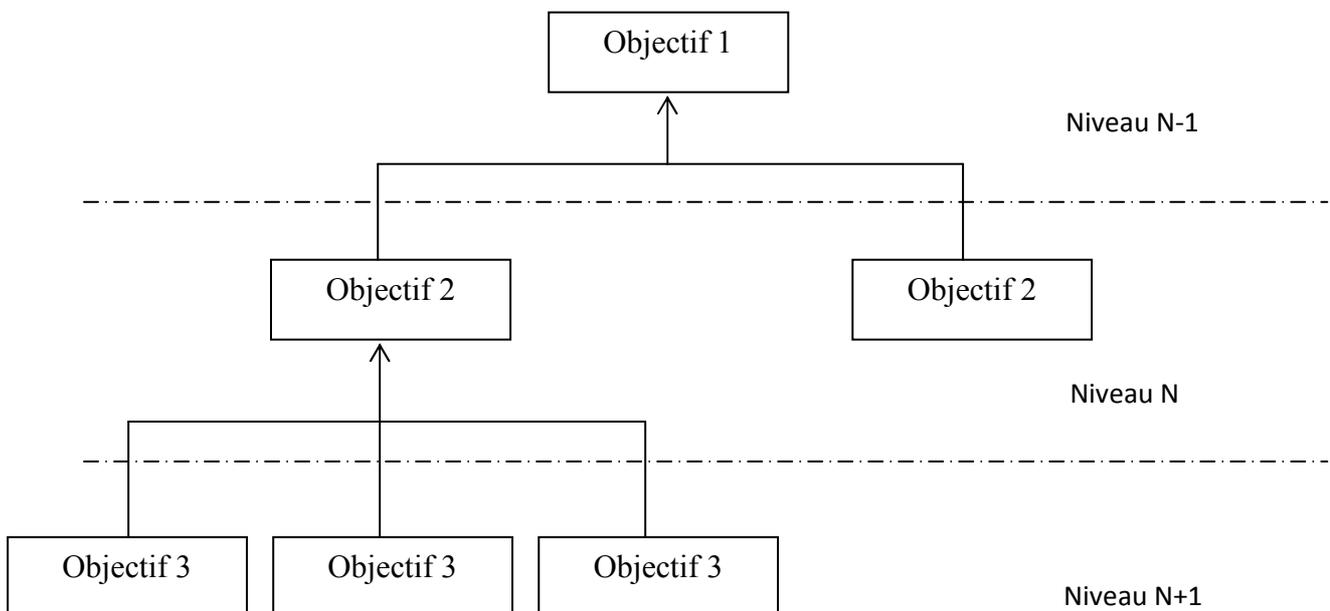


Figure II.14: Arbre à Objectifs

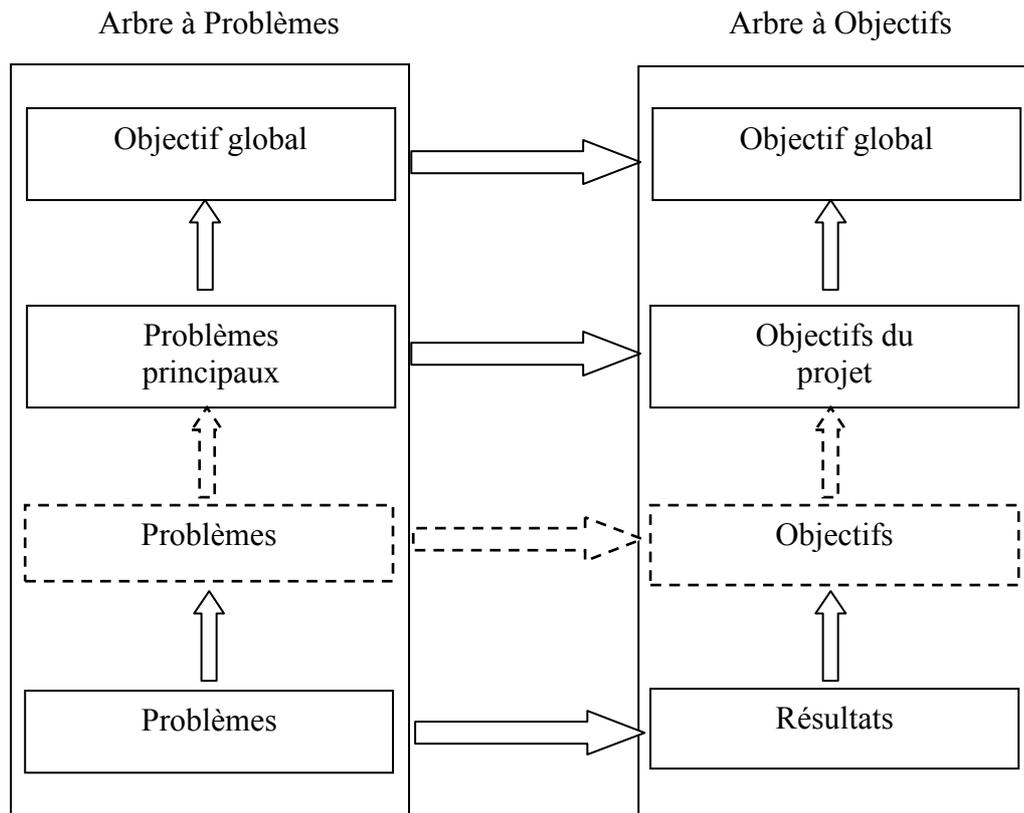


Figure II.15: Analogie entre l'arbre à problèmes et l'arbre à objectifs

Objectif globale :

C'est l'objectif principal situé au niveau N-1 à qui est le niveau le plus élevé.

Dans notre projet, l'objectif global de l'entreprise est de renforcer sa compétitivité afin de faire face à la concurrence.

Objectif spécifique :

C'est lors de cette étape qu'est déterminé si les résultats obtenus correspondent à ce qui est attendu du projet. Si c'est le cas, les causes du problème disparaissent et du coup le problème disparaît à son tour.

Les résultats :

Ces objectifs correspondent aux résultats directs d'actions entreprises dans le cadre du projet. Ce sont des résultats réels et évidents qui découlent logiquement des activités du projet. Les résultats doivent être «SMART» : Specific, Measurable, Accurate ou Approved, Realistic et Time bound (spécifiques, mesurables, précis, réalistes, et limités dans le temps).

Puisque nous avons adopté l'approche fonctionnelle nous présenterons aussi les résultats visés pour chaque fonction.

- La fonction Stratégie :

La mise à niveau de la fonction stratégie a pour but, d'obtenir une nouvelle fonction qui met en place des plans d'action à moyen et à long terme, en prenant en considération les ressources de l'entreprise.

- La fonction Organisation :

La fonction organisation, après mise à niveau, devra avoir pour résultat une organisation en adéquation avec sa stratégie, qui se traduit par une linéarisation entre les deux.

- La fonction Marketing :

La fonction marketing doit tenir en compte les besoins des clients, leurs attentes, et ces réclamations. Donc développer une politique marketing répondant aux exigences de la clientèle.

- La fonction Production :

La fonction production doit satisfaire toutes les demandes tout en respectant les délais, en offrant la meilleure qualité.

- La fonction Ressources Humaines :

La fonction ressources humaines doit garantir un personnel qualifié pour servir les autres structures de l'entreprise, assurer leurs formations et les motiver.

- La fonction Finance :

Elle a pour but d'assurer la maîtrise des coûts pour pouvoir établir des plans budgétaires et déterminer les coûts de revient.

4. Définition des stratégies :

L'arbre à objectifs permet de faire apparaître différents groupes d'objectifs ou « clusters », qui constituent des alternatives ou stratégies pour résoudre le problème sélectionné. Une ou plusieurs alternatives potentielles sont retenues pour constituer les stratégies du projet, en fonction de critères tel que les compétences, les priorités des bénéficiaires, les ressources disponibles (ressources humaines, technologie, budget,...), la probabilité de succès, la faisabilité politique, économique, politique, sociale, la pérennité etc.

Ces stratégies seront mises en évidence, fonction par fonction, dans la matrice du carte logique (les activités), que nous verrons par la suite.

5. Elaboration de la Matrice de Planification ou Cadre Logique :

La chaîne d'objectifs retenue constitue la base de la logique d'intervention. Cette logique et les débats entre participants autour de la justification de cette logique sont transposés et résumés dans une matrice qui tente de reprendre, dans un tableau, aux questions :

- Le pourquoi du projet ?
- Quels résultats le projet se propose-t-il d'atteindre ?
- Comment le projet compte s'y prendre ?
- Quels sont les principaux facteurs externes d'importance pour le succès du projet ? (hypothèses ou risques)
- Comment évaluer le succès/la réussite du projet ? (indicateurs objectivement vérifiables)
- Où trouver les données nécessaires à l'évaluation du projet ? (sources de vérifications)
- Combien coûtera le projet ? (moyens)

Objectifs globaux	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Activités	Ressources		

Tableau II.1: Matrice du Cadre Logique

✓ Indicateurs :

Un indicateur est un signe objectivement vérifiable, que l'on peut mesurer ou observer pour comparer les objectifs aux réalisations effectives à divers niveaux.

Il doit être :

- fiable : mesure et interprétation identiques pour tous les utilisateurs ;
- spécifique et indépendant des autres : une seule chose mesurée à la fois ;

- mesurable et disponible à des coûts et délais acceptables ;
- pertinent : se rapporte à l'objectif, et le couvre (temps, espace, contenu).
(LORINO.P ; 1997)

Les indicateurs mesurent la performance du projet, ce sont des outils pour un travail de suivi.

Ils favorisent la transparence, les échanges et la valorisation de l'action.

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à l'action :

[Figure II.16]

-Les indicateurs de résultat pour une action donnée mesurent, comme leur nom l'indique, le résultat final de l'action (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif). Par exemple, le taux de défauts sur le produit fini est un indicateur de résultat pour la fabrication. C'est évidemment une mesure à posteriori.

Par définition, l'indicateur de résultat arrive trop tard pour l'action, puisqu'il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs.

-Par contre les indicateurs de suivi d'une action donnée jalonnent l'action, en mesurent la progression et permettent de réagir par des actions correctives avant que le résultat soit consommé.

Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendanciellles dans le processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

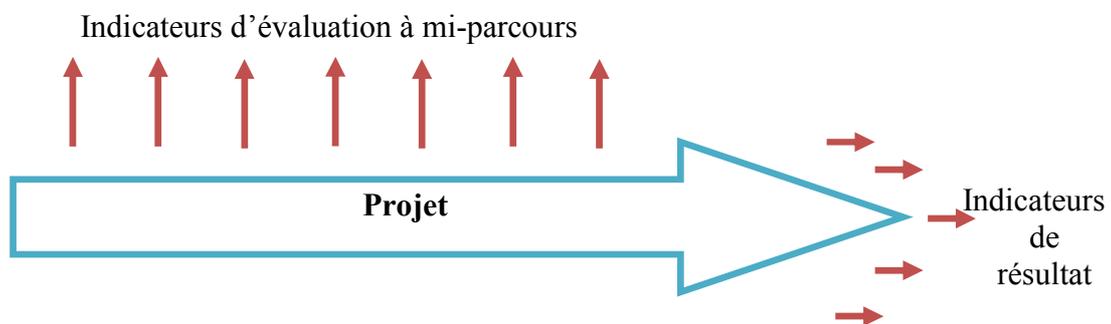


Figure II.16 : types d'indicateurs

Nous nous intéresserons, pour notre démarche évaluative, aux indicateurs dits d'évaluation à mi-parcours.

L'indicateur de suivi est utilisé pour suivre l'évolution d'une action dans le temps. Chaque action entreprise sera examinée dans ses différentes dimensions afin de permettre la sélection des indicateurs, et il sera nécessaire d'identifier simultanément comment seront recueillies les informations destinées à les alimenter.

Il s'agit de décrire, pour chaque fonction, l'évolution de la réalisation, en tenant compte de l'efficacité et l'efficience des indicateurs en questions.

1. Indicateurs opérationnels d'efficacité :

Les indicateurs d'efficacité concernent la réalisation des activités vis-à-vis de l'objectif qu'on doit atteindre. Nous définissons ces indicateurs opérationnels par fonction [Tableau II.2] :

Fonction	Indicateur d'efficacité
La fonction organisation	Degré d'atteinte des objectifs organisationnels
La fonction stratégie	Degré de réalisation du plan d'action
La fonction marketing/Vente <ul style="list-style-type: none">▪ Formation du personnel sur l'esprit marketing▪ Formation du personnel sur la réalisation des études de marché	Niveau de satisfaction du client
▪ Mise en place d'une stratégie de communication	Force de vente
La fonction production <ul style="list-style-type: none">▪ Renouvellement des équipements obsolètes	Capacité de satisfaire la demande
▪ Intégrer le personnel productif dans le processus d'organisation de la production	Niveau de productivité du personnel
▪ Suivre une démarche globale et cohérente de partage de rôle dans le processus d'achat	Taux de rupture des MP
▪ Valoriser les différents mouvements des stocks	Niveau de rotation des stocks
La fonction RH	Personnel qualifié à T/ce qui été exprimé en besoin de personnel
La fonction Finance	Niveau de décomposition de la structure des coûts

Tableau II.2: Indicateurs opérationnels d'efficacité

2. Indicateurs opérationnels d'efficience :

Les indicateurs d'efficience nous renseignent sur l'utilisation des moyens dans le projets de mise à niveau. C'est l'adéquation entre les moyens mis en œuvre pour la réalisation des activités et le résultat de l'activité. [Tableau II.3]

Fonction	Indicateur d'efficacité
La fonction organisation	Durée moyenne des cycles de décisions
La fonction stratégie	Degré d'utilisation des ressources informationnelles dans le plan à long terme, efficacité du top management
La fonction marketing/Vente	Coût de la formation comparé à la satisfaction du client
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation du personnel sur l'esprit marketing ▪ Formation du personnel sur la réalisation des études de marché 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'une stratégie de communication 	Force de vente/ budget de la communication
La fonction production	MTBF, MTTR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renouvellement des équipements obsolètes 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrer le personnel productif dans le processus d'organisation de la production 	Degré de réalisation des objectifs organisationnel de la production
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivre une démarche globale et cohérente de partage de rôle dans le processus d'achat 	Degré de réalisation des objectifs organisationnel de la production
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoriser les différents mouvements des stocks 	Niveau de maîtrise des coûts
La fonction RH	Niveau d'accès à la formation
La fonction Finance	Niveau d'exploitation des fonctionnalités du logiciel de calcul des coûts

Tableau II.3 : Indicateurs opérationnels d'efficience

✓ Sources de vérification :

Elles précisent l'origine (lieu), l'auteur, la régularité et le format sous lequel sont disponibles les informations sur la réalisation des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats traduits en Indicateurs.

✓ Hypothèses :

Un projet n'existe pas dans un vide social, économique et politique.

Pour qu'il réussisse il est dépendant de normes, de lois, de décrets, de politiques, de volonté politique et d'engagements politiques, d'attribution de moyens etc. C'est ce que l'on appelle généralement la situation institutionnelle d'un pays. De ce fait le projet se trouve subordonné à des hypothèses plus ou moins favorables. Il faut les analyser également avant que le projet ne démarre. Il faut analyser quels sont les autres facteurs qui ont une importance pour la réalisation des objectifs. Ces hypothèses peuvent être considérées comme des facteurs sur lesquels le groupe du projet ne peut pas avoir une influence directe mais qui malgré tout constituent des conditions préalables à la réalisation des objectifs.

Ces hypothèses sont incluses par le groupe du projet dans le document de projet après que les parties concernées en aient donné les informations.

La personne qui sera chargée de l'évaluation contrôlera, avant que le projet ne soit évalué, les hypothèses qui avaient été posées au départ par le groupe du projet.

Il ne faut pas oublier que les hypothèses qui sont données pour un projet doivent être raisonnables sinon elles constituent un risque qui doit être pris en compte dans le plan de gestion des risques. Les objectifs peuvent alors être trop élevés, ce qui obligerait à les réviser.

VII. Analyse des risques :

Les parties concernées doivent identifier, analyser et apprécier les différents facteurs qui d'une manière ou d'une autre auront un impact sur le projet et sur les possibilités de réaliser les objectifs fixés. Une analyse d'éventuels facteurs de risques, externes ou internes, une analyse des risques, donne la possibilité d'apprécier les hypothèses auxquelles le projet est confronté. Généralement, les risques sont répartis en deux catégories, les risques internes et les risques externes.

- **Facteurs externes/risques :**

Ce sont les risques qui se situent en dehors du cadre du projet, ce que l'on appelle des risques occasionnés par une situation extérieure (un développement politique, une catastrophe naturelle, de la corruption par exemple). Le plus souvent il n'est pas possible pour le groupe du projet d'influer sur ces risques. Si ces facteurs externes entrent en jeu ils peuvent entraver la réalisation des objectifs.

- **Risques internes:**

Il s'agit de risques sur lesquels le projet a des possibilités de contrôle. Il peut s'agir de questions pratiques telles que des retards de livraison, des changements parmi le personnel etc. Dans la plupart des cas, la direction du projet peut minimiser les effets de tels risques.

Il faut, après que les parties concernées aient identifié les risques, que la direction du projet cherche à les prévenir en élaborant un plan de mesures à prendre pour la gestion des risques (risk management). Cela peut impliquer des compléments au plan d'activités.

VIII. Conclusion :

La méthode utilisée est une méthode qui nous permet d'avoir une vue synthétique du projet.

Sa représentation schématique de la matrice du cadre logique est un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète l'évolution du projet. Ainsi, toute modification ou évolution du projet entraîne une modification de son cadre logique. Réciproquement, toute modification du cadre logique doit rendre compte d'un changement dans le projet : changement de structure, de démarche, d'objectifs, etc.

La méthode du cadre logique doit être appliquée au plus tôt dans la vie du projet.

**Chapitre III : Application de la méthode
PPO au cas LABORATOIRES VENUS**

I. Introduction :

Dans ce chapitre, nous proposons d'appliquer la méthode de Planification des Projets par Objectifs PPO (explicitée au deuxième chapitre) à notre cas pratique, celui du projet de mise à niveau du LABORATOIRES VENSU S.A.P.E.C.O.

Nous développerons les différentes étapes de la méthode, nous établirons à la fin la matrice du cadre logique associée et nous définirons les indicateurs d'évaluation par fonction à partir de cette dernière.

II. Présentation de l'entreprise LABORATOIRES VENUS :

- LABORATOIRES VENUS S.A.P.E.C.O -

SIEGE SOCIAL :

80 Rue de 17 Septembre 1956
09100 Ouled Yaich. Blida.

STATUT JURIDIQUE : SARL.

DIRIGEANT : M. Mourad MOULA.

CAPITAL SOCIAL : 332 694 000 DA.

ACTIVITÉS : Fabrication de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle.

DATE DE CREATION : 1981

PARTENARIAT : SOFIA Cosmétique France.

STATISTIQUES:

NOMBRE D'EMPLOYES : 216

CADRES : 26 ; **MAITRISE :** 40 ; **EXECUTION :** 150.

CHIFFRES D'AFFAIRES :

2006 : 1.115 Millions DA,

2007 : 1.338 Millions DA,

2008 : 1.607 Millions DA,

2009 : 1.928 Millions DA.

TELEPHONE: (213) 25.43.85.85/43.80.80

FAX: (213) 25.43.71.71/43.78.78

SITE WEB: www.labovenus.com

EMAIL: contact@labovenus.com

- Certification :
 - En vue de concrétiser la volonté de l'entreprise à vouloir faire de la satisfaction de ses clients, VENUS/SAPECO a pris l'initiative de mettre en place un système de la Qualité selon le référentiel **ISO 9001 version 2000** et ce, depuis Avril 2003.
 - L'entreprise, de concert avec le Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire s'est inscrite pour la certification au système de Management Environnemental **ISO 14001** et ce depuis juillet 2008.
- L'entreprise est structurée suivant l'organigramme représenté par la **[figure III.1]**

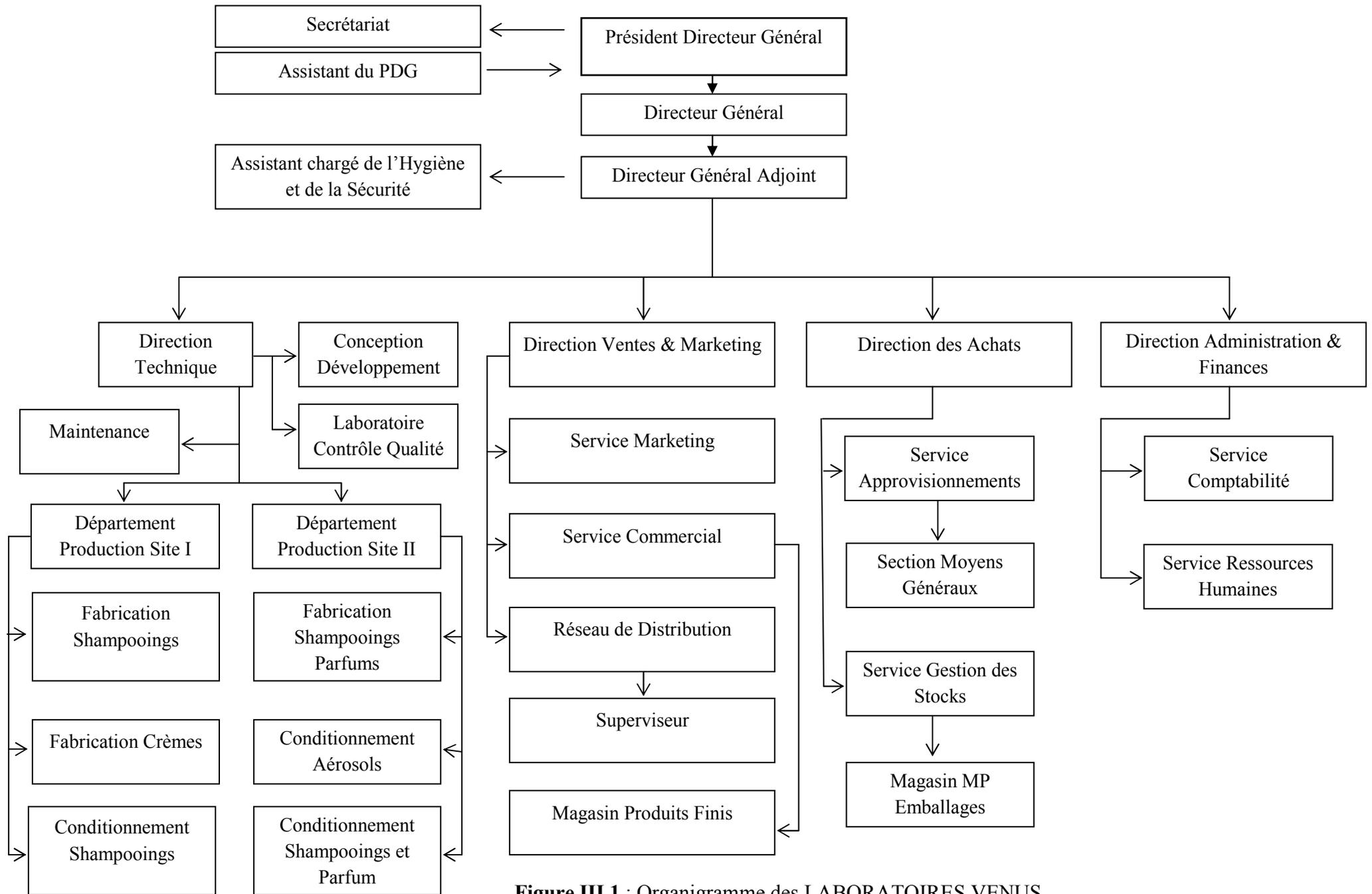


Figure III.1 : Organigramme des LABORATOIRES VENUS

III. Formulation du projet de Mise à Niveau de VENUS selon la méthode PPO :

Avant de pouvoir appliquer la méthode PPO au projet de mise à niveau de VENUS, il est nécessaire de faire ressortir les forces et faiblesses de l'entreprise [Tableau III.1] pour pouvoir cerner l'environnement dans lequel évolue le projet.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Compétences innovatrices (60 produits)- Forte demande des produits par les clients.- Bon rapport avec les fournisseurs.- Equipements de production relativement en bonne état (vérification SAIDAL).- Taux de croissance 20% chaque année.- Coût de revient faible.	<ul style="list-style-type: none">- Réseau de distribution ne couvre pas tout le territoire Algérien.- Non maîtrise des coûts.- Sous-utilisation des capacités de production.- Les produits VENUS, bien que leader n'occupent qu'une faible part de marché.- Les prix des produits VENUS sont trop bas, ce qui réduit les marges potentielles.- Le service commercial n'est pas assez agressif.

Tableau III.1 : Tableau Forces & Faiblesses (VENUS)

1. Parties prenantes :

Une délégation de l'UGP, baptisée Euro Développement Pme (EDPme) est mise en relation avec les Laboratoires VENUS pour l'élaboration du diagnostic global, et le ministère des PME/PMI et de l'artisanat est chargée du suivi.

- LABORATOIRES VENUS :
 - Fournir l'ensemble des informations et documents demandés.
 - Faciliter aux experts l'accès aux entités, personnel et documents demandés.
 - Procéder au versement du montant des prestations telles que définies dans chaque contrat correspondant à une opération bien définie par les deux parties.

- UGP Unité de gestion du programme :
 - Garder confidentielles toutes les informations fournies par LABORATOIRES VENUS et à ne pas les divulguer à des tiers.
 - Remettre le schéma directeur d'organisation et les manuels de procédures au client pour validation.
 - Prendre en charge les remarques et observations formulées par le client.

- Le ministère des PME/PMI et de l'artisanat :

L'appui à la mise en œuvre du programme de mise à niveau se traduira par l'octroi, de la part du ministère, aux entreprises d'une prime qui sera débloquée en trois (3) échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles :

- Après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- Après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- Après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

2. Arbre à Problèmes :

En se basant sur notre diagnostic, les rapports d'audit de l'entreprise, ainsi qu'en faisant ressortir les points faibles des différentes fonctions de l'entreprise sur lesquelles il faut agir afin d'améliorer les méthodes de gestion.

A. La fonction Organisation :

- Forte centralisation.
- Déséquilibre dans la répartition des tâches au sein de différentes fonctions de l'entreprise.
- Un organigramme incohérent avec la stratégie adoptée par l'entreprise.
- Un organigramme ne regroupant pas les fonctions principales de l'entreprise.
- Système d'information :
 - Sous exploitation système d'information.
 - Inexistence de l'EDI. **[Figure III.2]**

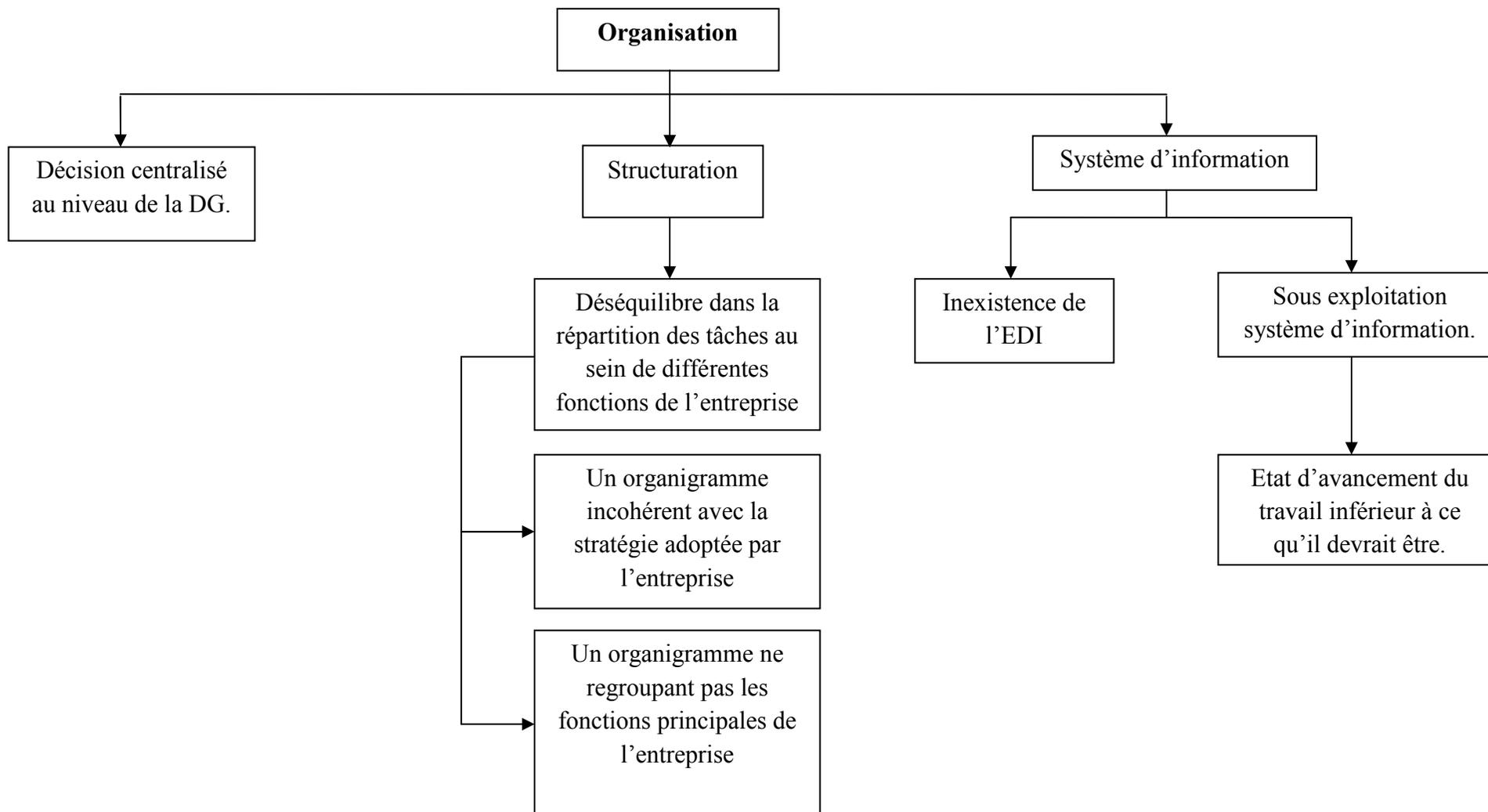


Figure III.2 : Arbre à problème de la fonction Organisation (VENUS)

B. La fonction Marketing :

- Pas de réelle veille concurrentielle
- Manque de communication avec le client (publicité) avant et après le lancement d'un produit.
- Packaging de certains produits à améliorer.

[Figure III.3]

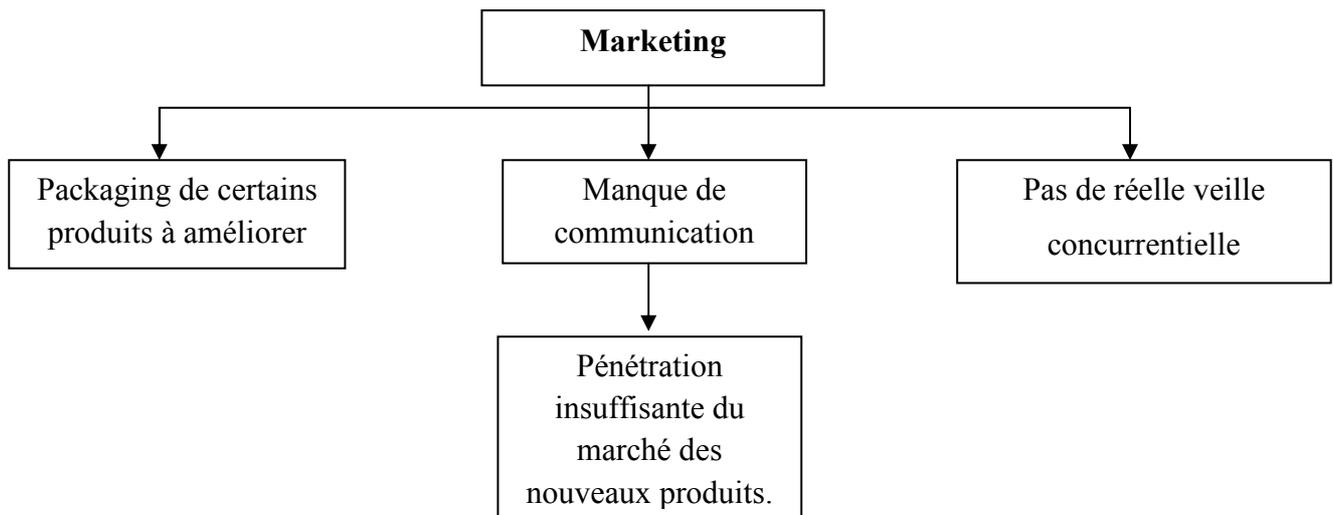


Figure III.3 : Arbre à problème de la fonction Marketing (VENUS)

C. La fonction Production :

- Absence d'un département de méthodes dont la fonction est assurée par la fonction production.
- ralentissement de la production en raison d'une utilisation, dans certain cas, de matières premières non conformes.
- Recours limité à l'outil informatique pour l'élaboration d'un plan de production.

- Gestion Stock :
 - Problème de valorisation du stock.
 - Rupture de stock.

- Achats et Approvisionnements :
 - Absence d'une politique d'approvisionnement à long terme
 - Les achats d'emballage sont sous la responsabilité du gestionnaire du stock. **[Figure III.4]**

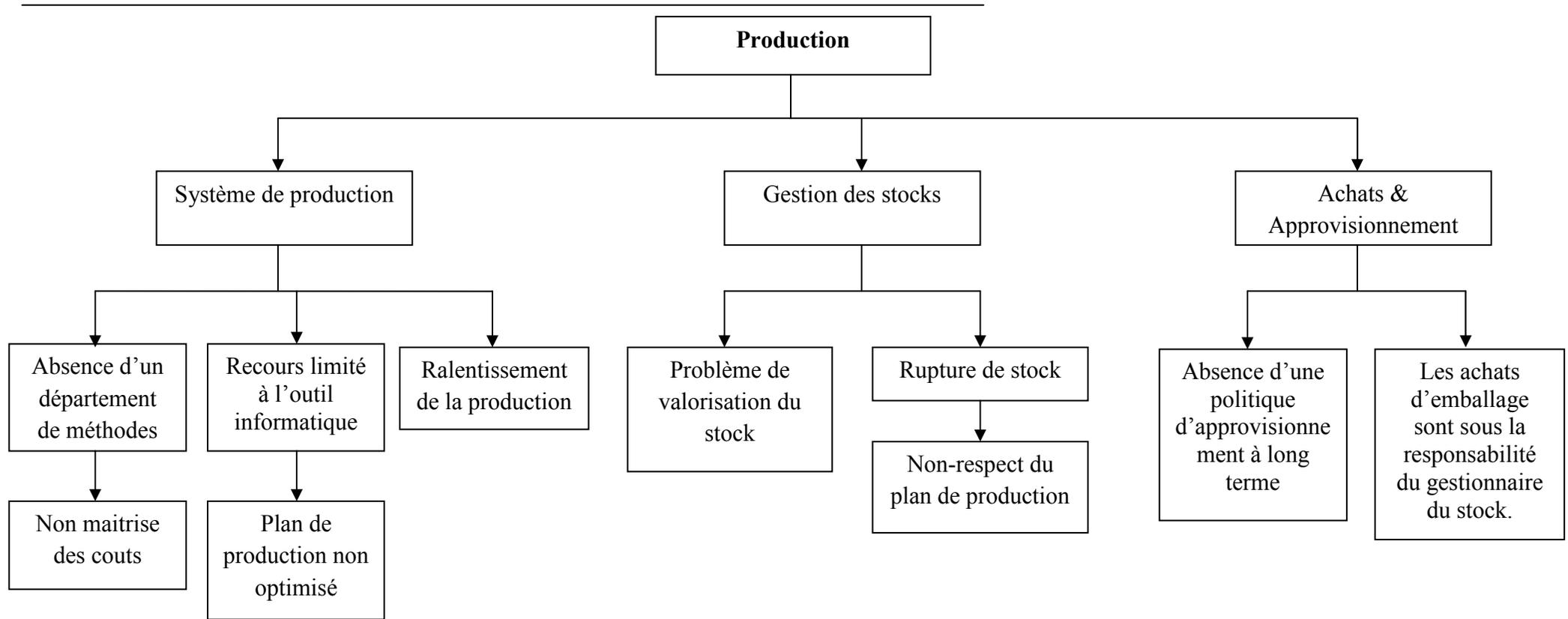


Figure III.4 : Arbre à problème de la fonction Production (VENUS)

D. La fonction Ressources Humaines :

- Département sous l'autorité du service finance.
- Pas de système de gestions prévisionnelles des RH.
- Pas d'outils informatiques de gestion des RH.

[Figure III.5]

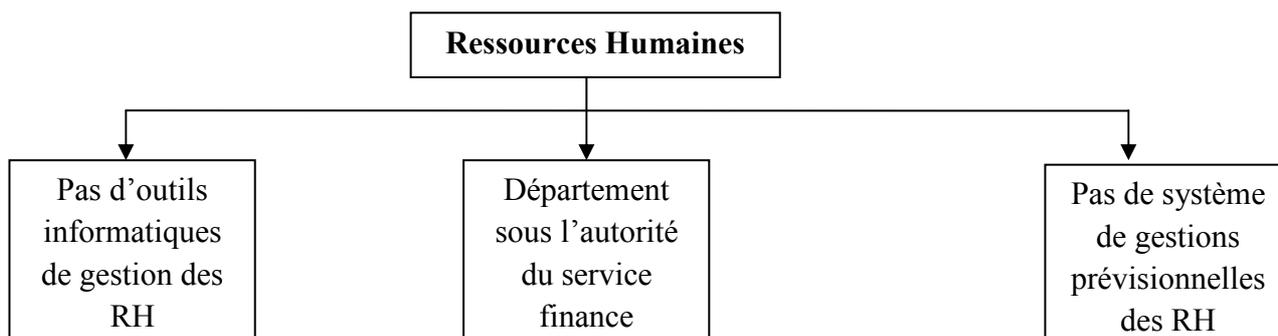


Figure III.5 : Arbre à problème de la fonction Ressources Humaines
(VENUS)

E. La fonction Comptabilité Finances :

- Comptabilité analytique inexistante.
- Taux d'autofinancement non calculé.

[Figure III.6]

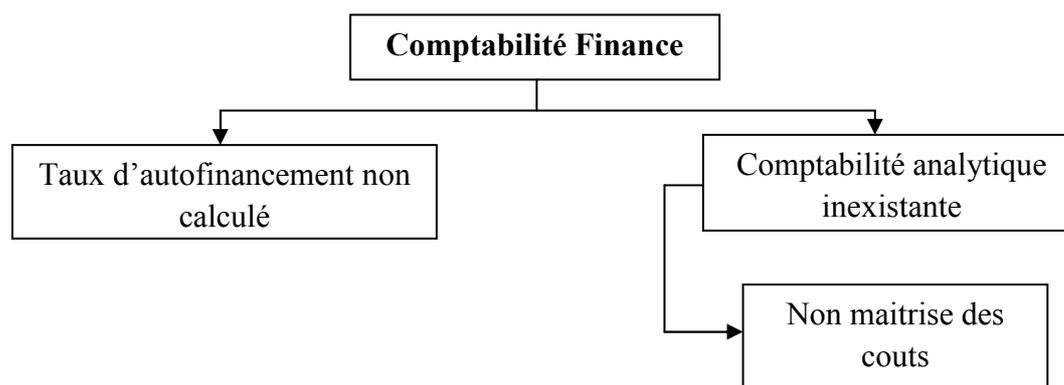


Figure III.6 : Arbre à problème de la fonction Comptabilité Finance
(VENUS)

F. La fonction Stratégie :

- Pas de veille stratégique.
- Décision centralisée.

3. Arbre à Objectif :

Les différents niveaux des objectifs à atteindre seront déterminés pour faciliter l'obtention des résultats voulus. [**Figure III.7**]

1. Objectif globale :

Le programme de mise à niveau du LABORATOIRES VENUS vise comme objectif globale le maintien d'une position du leader du marché des produits cosmétique en Algérie.

2. Objectif spécifique :

L'objectif principal retenu est une Mise à Niveau de toutes les fonctions de l'entreprise VENUS.

3. Les résultats :

- La fonction organisation :

La mise en place d'une organisation en adéquation avec la stratégie adoptée par l'entreprise VENUS.

- La fonction Marketing/Vente :

La satisfaction du client final est le résultat attendu par la mise à niveau de la fonction marketing et cela en améliorant ses moyens de communication avec sa clientèle.

- La fonction Production :

Etablir un plan de production afin d'accroître cette dernière pour répondre à un taux supérieur de la demande du marché.

- La fonction Ressources Humaines :

La mise à niveau de la fonction Ressources Humaines a pour objectif d'avoir un personnel motivé et compétent dans le domaine.

- La fonction Finance :

Le résultat visé est la maîtrise des coûts de production.

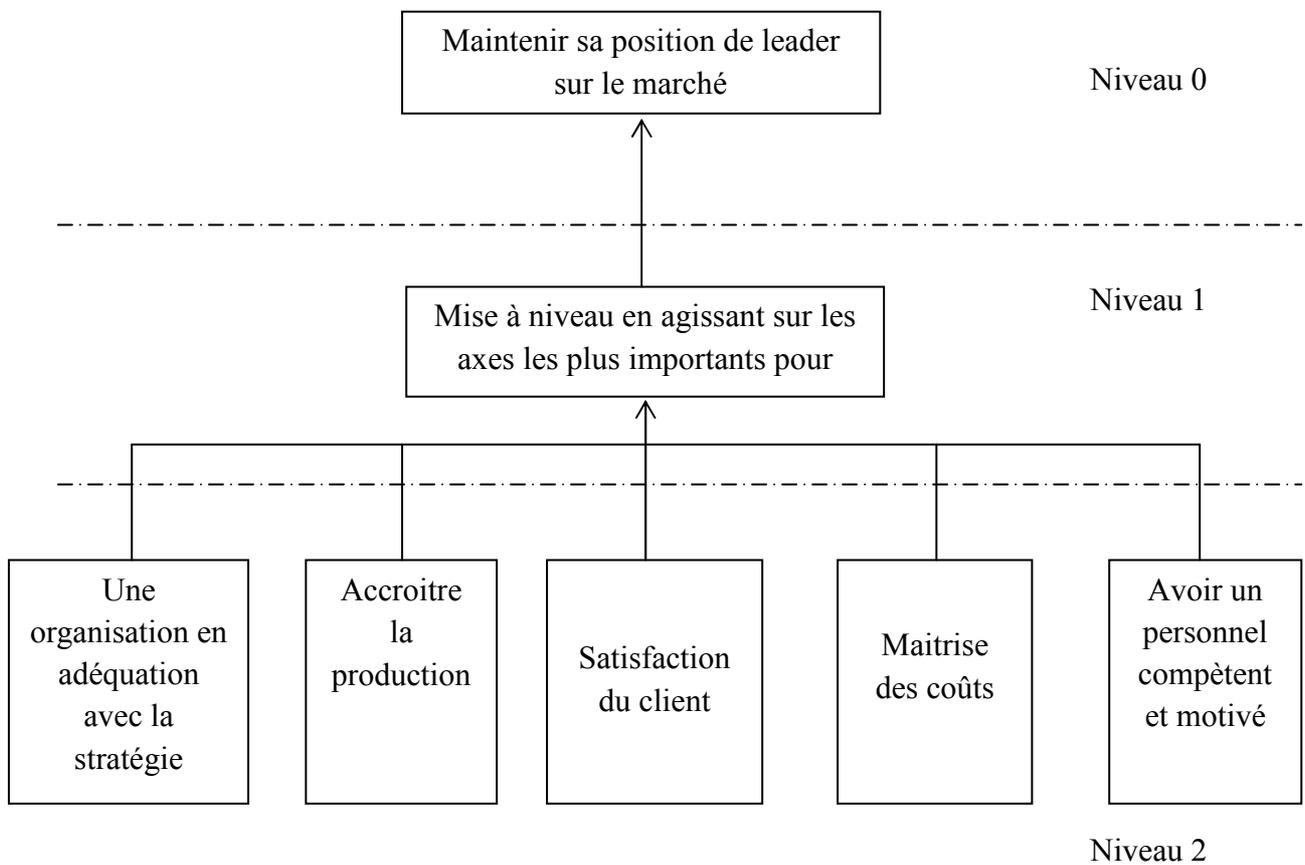


Figure III.7: Arbre à objectifs de VENUS.

4. Définition des stratégies :

Essayer de résoudre les problèmes trouvés dans l'entreprise VENUS nous amène à définir les stratégies dans le fonctionnement général de l'entreprise et les détails au niveau des services, nous définissons ces stratégies fonction par fonction dans ce qui suit :

Fonction Organisation :

- Mettre en place un nouvel organigramme intégrant de nouvelles fonctions et allégeant la DG.
- Performer et améliorer le système d'information.
- Faire participer les chefs de département à la prise de décision.

Fonction Finance :

- Implantation d'une comptabilité analytique pour une bonne maîtrise des coûts.
- Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements.

Fonction Ressources Humaines :

- Mettre en place un système de gestion prévisionnel des ressources humaines.
- Formation du personnel à l'utilisation de l'outil informatique.

Fonction Marketing :

- Formation du personnel marketing sur la créativité.
- Promouvoir un service commercial agressif.
- Investissement au niveau de la communication avec la clientèle.

Fonction Production :

- Formation du personnel sur les outils de gestion de la production.
- Formation du personnel sur le concept moderne de gestion des stocks.
- Création d'un département méthode.
- Valoriser et optimiser les différents mouvements du stock.

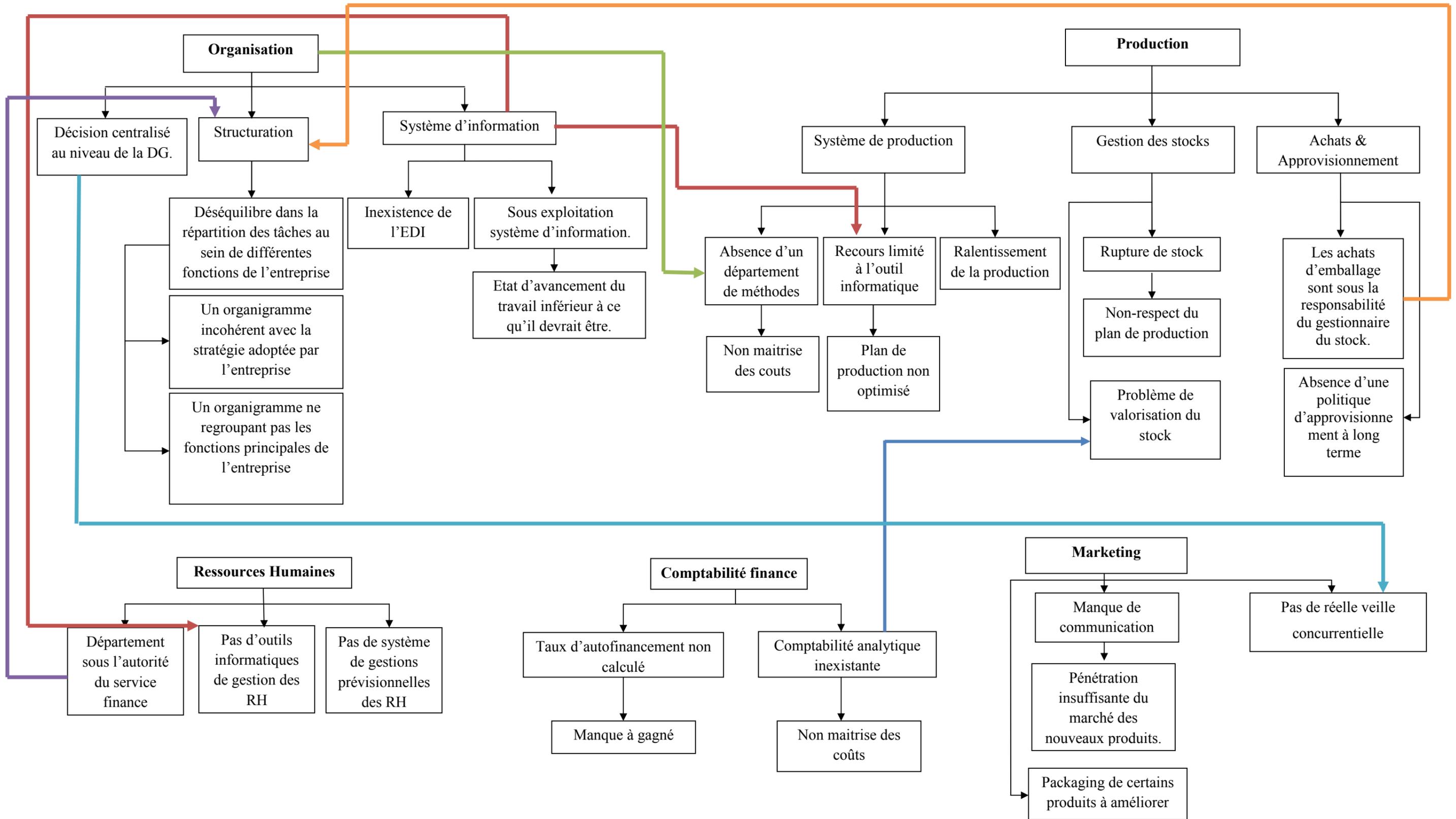


Figure III.8 : Schéma récapitulatif des arbres à problèmes du projet de mise à niveau de VENUS.

5. La matrice du Cadre Logique du LABORATOIRES VENUS :

Après avoir élaboré l'arbre à problèmes de VENUS ainsi que l'arbre à objectifs, et mis en évidence les stratégies, nous réalisons la matrice du cadre logique dans laquelle on synthétise les moyens nécessaires pour la réalisation des activités, cette matrice contiendra aussi les indicateurs nécessaires au suivi et à l'évaluation du projet Mise à Niveau. **[Tableau III.2]**

	Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Maintenir sa position de leader sur le marché	Part de marché.	Etudes statistiques	Zone de libre-échange avec l'EU, adhésion à l'OMC, aides financières.
Objectif du projet	Mise à niveau en agissant sur les axes les plus importants pour chaque fonction	-	Tableaux de bord	Volonté des dirigeants à coopérer dans le cadre du projet mise à niveau
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction organisation : Une organisation en adéquation avec la stratégie • La fonction marketing vente : Satisfaction du client • La fonction production : Accroître la production • La fonction RH : Avoir un personnel compétent et motivé • La fonction finance : Maîtrise des coûts 	Degré d'atteinte des objectifs organisationnels. Taux des clients satisfaits/clients insatisfaits Quantité produite. Niveau de qualification du personnel Niveau de détail de connaissance des coûts	Tableau de bord organisationnel Etudes marketing Rapports de production Bilan social Analyse financière	-
Activités	Logique d'intervention	Ressources		
	Fonction finance :			
	➤ Implantation d'une comptabilité analytique.	Cabinet conseil ERP		
	➤ Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements.	Simulation, budget, processus de financement		
	Fonction RH :			
	➤ Mettre en place un système de gestion prévisionnel des ressources humaines.	Cabinet conseil, ERP, Tableau de bord		
	➤ Formation du personnel à l'utilisation de l'outil informatique.			
	Fonction Marketing :			
	➤ Formation du personnel marketing sur la créativité.			
➤ Promouvoir un service commercial agressif.	Cabinet de publicité			
➤ Investissement au niveau de la communication avec la clientèle.				
Fonction Production :				
➤ Formation du personnel sur les outils de gestion de la production.	Cabinet conseil			
➤ Formation du personnel sur le concept moderne de gestion des stocks.				
➤ Création d'un département méthode.	Comptabilité analytique			
➤ Valoriser et optimiser les différents mouvements des stocks.				
Fonction Organisation :				
➤ Mettre en place un nouvel organigramme.	Cabinet conseil			
➤ Performer et améliorer le système d'information.				
➤ Faire participer les chefs de département à la prise de décision.	Système d'information			

Tableau III.2 : Matrice du Carde Logique – LABORATOIRES VENUS

Les indicateurs d'évaluation du projet :

Nous présentons dans cette partie les indicateurs permettant d'évaluer le projet de mise à niveau des LABORATOIRES VENUS. Le processus consistant à établir des indicateurs permet de mesurer toutes les formes de réalisation des objectifs :

- **Les indicateurs d'efficacités : [Tableau III.3]**

Fonction	Indicateurs
<p>Fonction Organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un nouvel organigramme. ➤ Performer et améliorer le système d'information. ➤ Faire participer les chefs de département a la prise de décision. 	Degré d'atteinte des objectifs organisationnels.
<p>Fonction Marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation du personnel marketing sur la créativité. ➤ Promouvoir un service commercial agressif. ➤ Investissement au niveau de la communication avec la clientèle. 	Taux de satisfactions de clients
<p>Fonction Production :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation du personnel sur les outils de gestion de la production. ➤ Formation du personnel sur le concept moderne de gestion des stocks. 	Nombre du personnel formé
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valoriser et optimiser les différents mouvements des stocks. 	Niveau de rotation des stocks.
<p>Fonction finance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantation d'une comptabilité analytique. ➤ Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements. 	Niveau de détail de connaissance des coûts
<p>Fonction RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un système de gestion prévisionnel des ressources humaines. ➤ Formation du personnel à l'utilisation de l'outil informatique. 	Niveau de qualification du personnel

Tableau III.3 : Tableau des indicateurs d'efficacités.

- Les indicateurs d'efficacités : [Tableau III.4]

Fonction	Indicateurs
<p>Fonction Organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un nouvel organigramme. ➤ Performer et améliorer le système d'information. ➤ Faire participer les chefs de département à la prise de décision. 	Durée moyenne des cycles de décision.
<p>Fonction Marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation du personnel marketing sur la créativité. ➤ Promouvoir un service commercial agressif. ➤ Investissement au niveau de la communication avec la clientèle. 	Coût de la formation comparé à la satisfaction du client.
<p>Fonction Production :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation du personnel sur les outils de gestion de la production. ➤ Formation du personnel sur le concept moderne de gestion des stocks. 	Niveau de productivité du Personnel.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valoriser et optimiser les différents mouvements des stocks. 	Coût des stocks.
<p>Fonction finance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantation d'une comptabilité analytique. ➤ Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements. 	Coût de la formation comparé /qualification du personnel.
<p>Fonction RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un système de gestion prévisionnel des ressources humaines. ➤ Formation du personnel à l'utilisation de l'outil informatique. 	Niveau d'exploitation des fonctionnalités du logiciel de calcul des coûts.

Tableau III.4 : Tableau des indicateurs d'efficacités.

IV. Le plan d'exécution du projet de Mise à Niveau de VENUS :

Le plan de mise à niveau arrêté après le Diagnostic fait au sein de VENUS, est directement la conséquence des dysfonctionnements ressentis lors du diagnostic. Il est constitué des tâches suivantes:

- Implantation d'une comptabilité analytique pour mieux connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise, déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (les stocks par exemple), expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.
- Création d'un département méthode, qui va faciliter le contrôle de gestion ainsi création et vérification des différentes méthodes existants.
- Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements.
- Mettre en place un système de gestion prévisionnel des ressources humaines.
- Investissement au niveau de la communication avec la clientèle, pour bien présenter leur nouveau produits et l'image de marque dans l'esprit du consommateur, VENUS doit se lancer dans le monde des média, les différents moyens de Publicité.
- Mise en place d'un plan de formation dans les fonctions Marketing, Production et Commercial, qui est d'une part nécessaire à l'accompagnement des taches ci-dessus. Et d'autre part, rehausser la qualification du personnel.
- Elaboration d'un nouvel organigramme. **[Figure III.9]**

Tableau des actions par taches **[Tableau III.5]**:

Fonction	Action	Taches
Fonction finance	- Implantation d'une comptabilité analytique.	<ul style="list-style-type: none"> - le reclassement des charges - définir les clés de répartition - la répartition primaire - la répartition secondaire - le calcul du coût des unités d'œuvres - l'imputation des charges indirectes sur les coûts des projets - le calcul du coût de revient et du résultat analytique des projets
	- Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements.	-
Fonction RH	- Mettre en place un système de gestion prévisionnel des ressources humaines.	-
	- Formation du personnel à l'utilisation de l'outil informatique.	<ul style="list-style-type: none"> - définir les objectifs de la formation. - impliquer simultanément les différentes structures - faire appel à des encadreurs provenant de ces structures - évaluer à l'avance les besoins en formation des participants à l'aide d'un questionnaire - inviter les encadreurs à participer à un atelier pédagogique. - privilégier les méthodes participatives d'apprentissage. - établir le programme de la formation en prévoyant une session théorique et une session pratique. - prévoir des travaux de groupes pour approfondir les aspects techniques propres à chaque structure.

		<ul style="list-style-type: none"> - évaluer la formation à l'aide d'un test de sortie. - capitaliser la formation en distribuant aux participants de la documentation relative aux thèmes traités pendant la formation. - effectuer un suivi périodique en organisant des sessions de recyclage = FORMAT
Fonction Marketing	- Formation du personnel marketing sur la créativité.	FORMAT
	- Promouvoir un services commercial agressif.	-
	- Investissement au niveau de la communication avec la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la stratégie publicitaire : Cibles, Objectifs, Contraintes. - Elaboration des messages (Copy strategy fond et forme) -> Coordination. - Elaboration du plan media : Etudes médias/supports, Sélection, Plan média et planning.
Fonction Production	- Formation du personnel sur les outils de gestion de la production.	FORMAT
	- Formation du personnel sur le concept moderne de gestion des stocks.	
	- Création d'un département méthode.	-
	- Valoriser et optimiser les différents mouvements du stock.	-
Fonction Organisation	- Mettre en place un nouvel organigramme.	Figure III.9
	- Performer et améliorer le système d'information.	-
	- Faire participer les chefs de département à la prise de décision.	-

Tableau III.5 : Tableau des taches du projet.

- Organigramme Proposé :

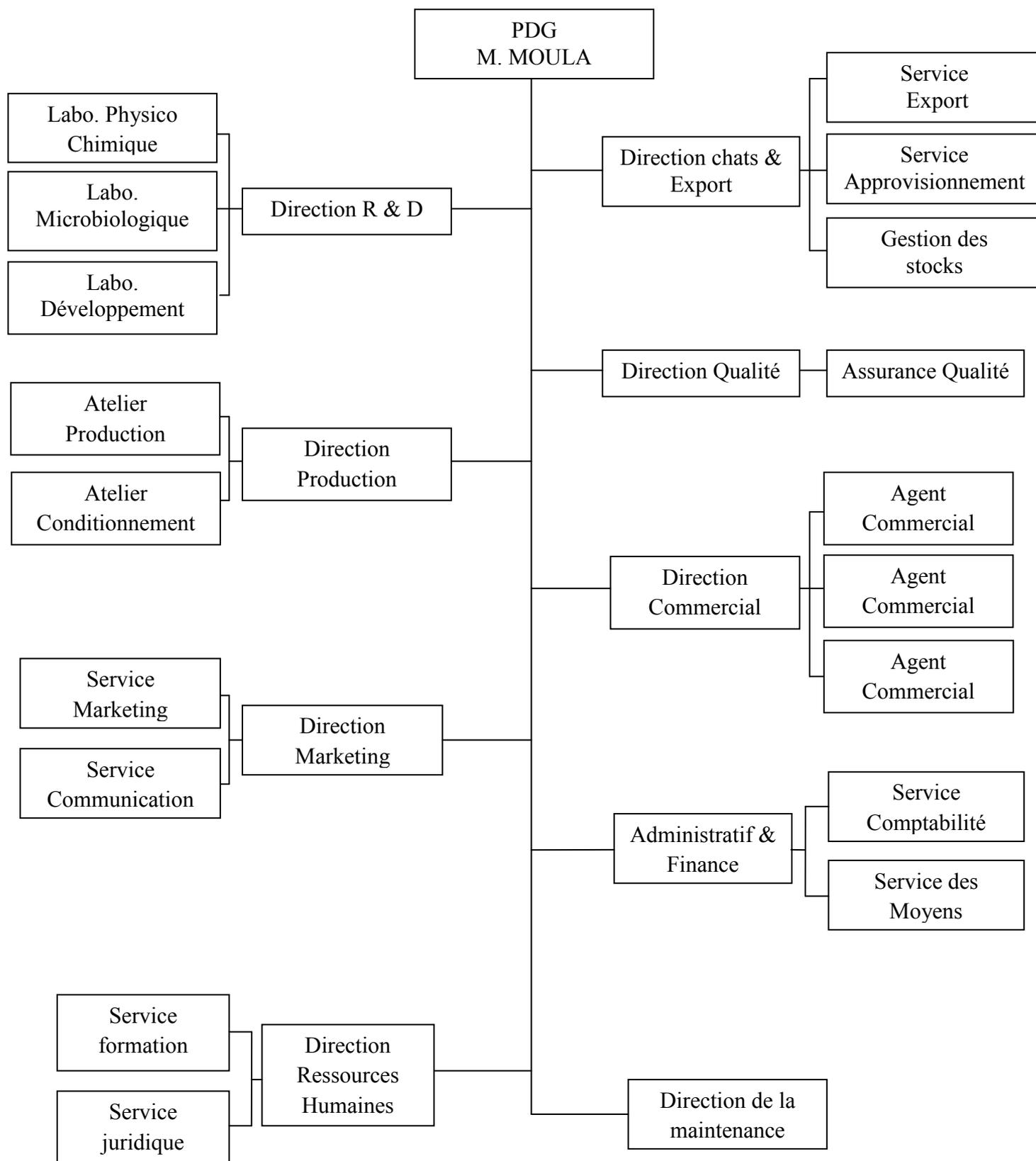


Figure III.9 : Organigramme proposé au cas VENUS

- **Estimation des durées par analogie :**

En se basant sur les projets de Mise à Niveau déjà effectués et sur les expériences acquises, le chef de projet en concertation avec les intervenants du projet, est en mesure d'estimer la durée des tâches, qui est quasi identique pour tous les projets de mise à niveau, l'estimation par analogie permet donc d'avoir une estimation fiable.

Chapitre III : Application de la méthode PPO au cas LABORATOIRES VENUS

N ⁰	Tâches	Durée (J)	Responsable	Prédécesseur
1	le reclassement des charges.	9	R. comptabilité	-
2	définir les clés de répartition.	3	R. comptabilité	1
3	la répartition primaire.	8	Assistant 1	2
4	la répartition secondaire.	5	Assistant 2	2
5	le calcul du coût des unités d'œuvres.	7	Assistant 1, Assistant 2, Assistant 3	3 ;4
6	l'imputation des charges indirectes sur les coûts des projets.	5	R. comptabilité	5
7	le calcul du coût de revient et du résultat analytique des projets.	15	Assistant 1, Assistant 2, Assistant 3	6
8	définir les objectifs de la formation.	3	R. ressources humaines	-
9	Impliquer simultanément les différentes structures.	3	Responsable de chaque structure	8
10	faire appel à des encadreurs provenant de ces structures.	1	R. ressources humaines	9
11	évaluer à l'avance les besoins en formation des participants à l'aide d'un questionnaire.	1	Cabinet de formation	10
12	inviter les encadreurs à participer à un atelier pédagogique.	6	assistante	10
13	établir le programme de la formation en prévoyant une session théorique et une session pratique.	6	Cabinet de formation	12
14	prévoir des travaux de groupes.	2	Cabinet de formation	13
15	évaluer la formation à l'aide d'un test de sortie.	1	Cabinet de formation	14
16	capitaliser la formation en distribuant aux participants de la documentation relative aux thèmes traités pendant la formation.	1	Cabinet de formation	13
17	effectuer un suivi périodique en organisant des sessions de recyclage.	14	Responsable de chaque structure	15
18	Définition de la stratégie publicitaire : Cibles, Objectifs, Contraintes.	27	R. marketing+ DG	-
19	Elaboration des messages.	7	R. marketing + assistante	18
20	Elaboration du plan media.	18	R. marketing + assistante	19

Tableau III.6 : Tableau des tâches, Délais et Ressources.

Département	ressource	Heures disponibles par jour
Marketing	R. marketing	4h/j
	assistante	4h/j
Ressources humaines	R. ressources humaines	2h/j
	Assistante	2h/j
comptabilité	R. comptabilité	2h/j
	Assistant 1	2h/j
	Assistant 2	2h/j
	Assistant 3	2h/j

Tableau III.7 : Disponibilité des ressources.

- **Diagramme de Gantt :**

Le diagramme de GANTT est la technique et représentation graphique permettant de renseigner et situer dans le temps les phases, activités, tâches et ressources de notre projet.

Le déroulement des tâches des actions de mise à niveau qui doivent être entreprises par Les LABORATOIRES VENUS afin de mener le projet à bon terme est représenté par le diagramme de GANTT. Les ressources disponibles à son exécution sont mentionnées dans le [Tableau III.7]. En ce qui concerne la budgétisation du projet nous laissons, à la direction générale le soin de s'en charger, en lui fournissant des éléments qui pourront l'aider durant la prise de décision (étude de risque) .

Chapitre III : Application de la méthode PPO au cas LABORATOIRES VENUS

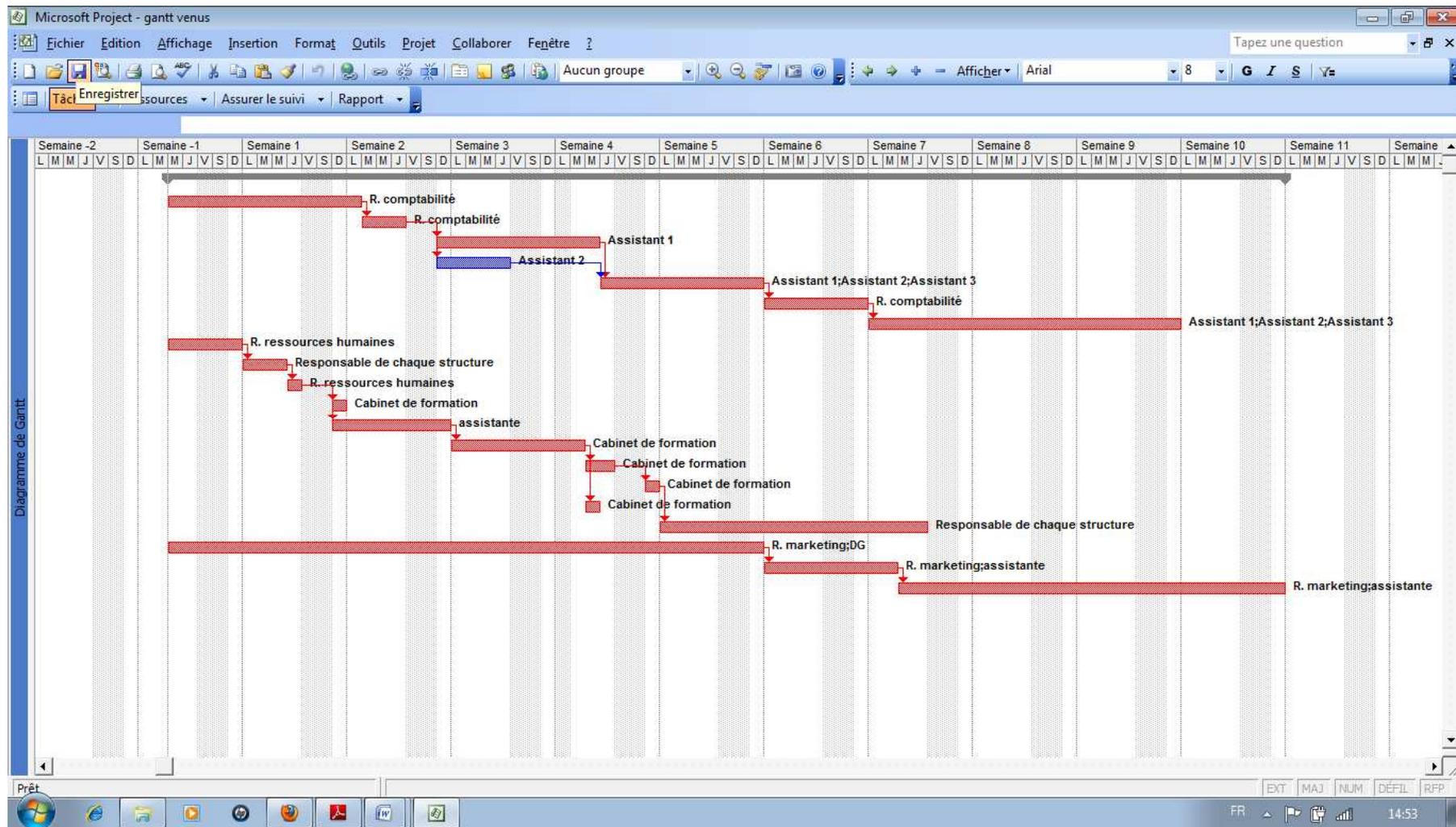


Figure III.10 : Diagramme de Gantt du projet mise à niveau des LABORATOIRES VENUS

V. Etude de risque :

Dans notre étude, nous avons utilisés une méthode intuitive, basée sur un brainstorming avec les membres de l'équipe, Utilisant une check-list de risques ou bien consulter les suivis de risques effectués sur des projets antérieurs. Une fois la liste initiale des facteurs identifiée, les interactions possibles ou les combinaisons éventuelles entre les risques doivent être examinées afin de déceler des risques qui pourraient en découler.

Ensuite, les risques sont analysés ; leurs conséquences sont évaluées (en terme d'impacts certains qui apparaîtront à une phase du projet ou à une date précise). Certains risques non fondés ou acceptables, c'est-à-dire sans conséquence notable, peuvent être supprimés de la liste (ou marqués comme tels) pour ne garder que ceux réellement susceptibles d'affecter le déroulement du projet et devant faire l'objet d'un suivi particulier. [Tableau III.8]

Risque	Facteur de risque	Solutions proposées	Gravité
Manque de connaissance	difficultés techniques ou manque d'expérience du personnel.	Prévoir une formation rapide du personnel.	élevée
Démission du chef de projet	Manque de motivation du chef de projet.	Octroyer des avantages au chef de projet .	Moyenne
Possibilité de ne pas finir l'application finale dans les délais impartis.	Autres projet, retards accumulés	Motiver les membres et faire des heures de travail supplémentaires.	Moyenne
Perte des données manuscrites et/ou logicielles.	<ul style="list-style-type: none"> – Problème du système d'information – Panne du disque dur – Serveur en panne 	Effectuer régulièrement des sauvegardes de l'avancement du projet.	Faible
Conflit entre les membres du groupe	<ul style="list-style-type: none"> – Incompatibilité dans la manière de travailler du binôme –Incompatibilité de personnalité 	Séparer les membres en conflit	Faible
Attente de réponse de la part du client à propos d'un problème	Indisponibilité du client	<ul style="list-style-type: none"> – Travail sur d'autres tâches n'ayant pas de relation avec le problème rencontré – En cas de retard excessif et l'impossibilité de joindre le client avec les différents moyens possibles, l'équipe doit prendre une décision qui semble la mieux adaptée aux besoins du client 	Faible
Manque de confiance pour le nouveau logiciel.	L'utilisateur est habitué à d'autres applications.	Essayer de convaincre l'utilisateur en présentant les points forts du logiciel.	élevée
Incompréhension du fonctionnement de l'application.	Le manuel d'utilisation du logiciel est incomplet ou incompréhensible.	Prévoir une version complète et facile d'accès du manuel d'utilisation.	Moyenne

Tableau III.8 : Tableau des risques du projet

VI. Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons détaillé les étapes de planification du projet mise à niveau, mettant en évidence le déroulement des tâches ainsi que les moyens nécessaires à leurs exécutions. Même si nous n'avons pas budgétisé notre projet, notre travail reste un document sur lequel les responsables pourront se baser lors du lancement du projet.

La gestion du risque doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. A cet effet, il est nécessaire de capitaliser et de mémoriser les données relatives aux risques pour réutiliser ces données lors de lancement d'autres projets et ainsi mieux maîtriser le danger.

Correctement appliquée et mit en œuvre, la planification assure l'obtention d'un résultat de qualité.

Conclusion générale

Une possibilité d'adhésion de l'Algérie à l'OMC ainsi que la création d'une zone de libre-échange avec l'Union Européenne entrainera un changement de l'environnement économique de toutes les entreprises algériennes, entrainant la disparition des faibles et mettant en concurrence, avec d'autres entreprises, les moins faibles en n'ayant aucune garantie d'assurer leurs pérennités. C'est dans le but de permettre aux entreprises algériennes de faire face à la concurrence que le programme de mise à niveau à vue le jour.

Nous avons commencé notre étude par mettre en évidence le contexte dans lequel évolue les PME/PMI algériennes, nous avons abouti à une problématique de pilotage de projet. En effet nous avons remarqué qu'une non maîtrise du management de projet ne pouvait qu'entrainer l'échec de ce dernier.

C'est dans ce cadre que nous avons adopté la méthode PPO adapté au projet mise à niveau.

Nous avons déterminé les parties prenantes du projet ainsi que les problèmes, schématisés dans un arbre, auxquels fait face l'entreprise pour être au niveau. Nous avons aussi élaboré l'arbre à objectif et défini la stratégie pour chaque fonction, puis nous avons synthétisé tout cela dans la matrice du cadre logique. Nous avons aussi déterminé des indicateurs d'efficacité et d'efficience pour le suivi et l'évaluation du projet.

Une étude de risque a été réalisée, en amont, pour faire ressortir les actions à risque, c.-à-d. les actions dont la bonne exécution n'est pas certaine à 100%. Une analyse de risque rigoureuse est une bonne garantie de réussite de projet.

Au final, nous nous sommes intéressés à VENUS qui, en plus d'être en adéquation avec le contexte de notre étude, s'avère un cas très intéressant, puisque, les bénéfices des actions de mise à niveau ne sont clairement pas ressentis au sein de l'entreprise. L'application de notre outil, démontra clairement les effets induits du projet, et notamment leur apport en termes de compétitivité.

Ce qui doit être retenu de notre travail est que chaque projet est unique et complexe, chaque étape qui le compose a son importance et elle doit être suivie et contrôlée tout au long de son exécution.

BIBLIOGRAPHIE :

(BOUZIDI .N ; 1998) BOUZIDI .N, 1998, 5 essais sur l'ouverture de l'économie algérienne, ENAG Editions.

(KARLO, 2003) KARLO, 2003, La méthode du cadre logique, Agence suédoise de coopération internationale au développement.

(HASSEN-BEY.M, 2006) HASSEN-BEY M., 2006, Entreprise algérienne : Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala Editions, Alger.

(BOYER.L et all ; 2006) BOYER L., POIREE M. et SALIN E., 2006, Précis d'Organisation et de Gestion de la Production, Les Editions d'Organisation.

(EDIGHOFFER.J.-R, 2003) EDIGHOFFER J.-R., 2003, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan.

(VERMOT-GAUD.C ; 1987) VERMOT-GAUD C., 1987, Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles, Les Editions d'Organisation.

(LORINO.P ; 1997) LORINO P., 1997, Méthodes et pratiques de la performance, Les Editions d'Organisation.

(CEQ 06)Ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, 2006, Euro Développement Pme.

(RAF 07) Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.

(DPS 10) Rapport de presse – Atelier de visibilité – Février 2010.

(PCM 04) Project Cycle Management Guidelines, Aid delivery methods, EC, March 2004.

SITOGRAFIE :

(Web EDP) : Euro Développement PME www.edpme.org.

(Web OMC) : Organisation Mondiale du Commerce www.wto.org.

AUTRES OUVRAGES CONSULTÉS :

- AGUIAR-PATERSON Christian « Analyse des risque des projet », Université de la méditerranée Air Marseille II, Septembre 2009.
- MIMOUNE L & KHELADI M 2006 « Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes » Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe » Université Galatasaray, Turquie.
- LES ASSISES NATIONALES DE LA PME, OPU, Mars 2009.
- ZOPP « Planification des projets par objectifs, Guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours », GTZ ; 1998.
- Michel ENERY conseil et formation management et gestion de projet « cadrage du projet » 2003.
- Guide du Corpus des connaissances en management de projet « PMbok »; Troisième édition, American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004.
- BOUKABOUS ; Modélisation en Entreprise : Etude de cas : Elaboration d'un plan de mise à niveau de Sidet (filiale de l'Entreprise Nationale des Détergents E.N.A.D) – Département Génie Industriel ENP Alger. Magister.
- M. Nazim NACHI, M. Mustapha Kamel SOUABER ; Conception d'un Tableau de Bord pour la Mise à Niveau d'une entreprise - Application BATICIM SPA - Département Génie Industriel ENP Alger, Juin 2007. PFE.
- M. Mounir TALAMALI, M. Mouadh YAGOUBI ; Contribution à l'élaboration d'un système de pilotage pour le projet de mise à niveau des PME-PMI - Application BATICIM SPA - Département Génie Industriel ENP Alger, JUIN 2007.PFE.

ANNEXES :

Liste des annexes :

Annexe 1 : Canevas EURO Développement Pme.

Annexe 2 : Questionnaire pour l'analyse de l'impact de la Mise à Niveau.

Annexe 1 : Canevas EURO Développement Pme.



**République Algérienne
Démocratique et Populaire
Commission Européenne**

PRE DIAGNOSTIC ET IDENTIFICATION D'UNE ACTION DE MISE A NIVEAU

Entreprise :

Table de matières

1- Présentation Générale de l'entreprise

1.1- Fiche d'identification de l'entreprise

1.2- Back grounds du gestionnaire principal

1.3- Bref historique de l'entreprise

2- Analyse de la situation actuelle de l'entreprise

2.1- Organisation et Ressources Humaines

2.2 Commercial

2.3- Production

2.4- Gestion des stocks et approvisionnements

2.5- Finance et Comptabilité

3- Problématique de l'entreprise

4- Actions de mise à niveau identifiées

1- Présentation Générale de l'entreprise

1.1- FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Etablie le :

Par

Entreprise :		EP	SNC	EURL	SARL	SPA	ASS	AUTRES	
S.Social :								W :	
Tél. :		Fax :							
E-mail :	Non	Site Web :	Non						
Usine :								W :	
Tél. :		Fax :							
Dirigeant :		Fonction :	Gérant			GSM :			
Reçu Par :		Fonction :	Gérant			GSM :			
CS :		Repartie entre Actionnaire :	Famille :	Autres :					
RC :		IF :		CNAS :					
Date de création :		Date de démarrage :							
Membre d'une association :		Sectorielle :							
Syndicale :		Autres :							
Origine du contact									
Prospection			Demande PME						
Recommandations			Séminaire/journées d'info/formation						
Presse / Pub			Etude de filière / Questionnaire						
Secteur d'Activité :				Activité Principale :			Secondaire :		
NBR Salaries : 20			Dont cadres : 04		NRB d'Equipes : une seule		Saisonnalité : Non		
20	50	100	250	+++					
CA : N-3 :			N-2 :			N-1 :			
En Propriété			Location			Autres			
Certification ISO :					Autres :				
Exportation :									
Avez - vous un partenaire ? Non					Local	UE	Afrique	Autre	

1.2- Back ground du gestionnaire principal (PDG / DG / Gérant)

_ M.

Fonction :

Profil :

Parcours professionnel :

1.3- Bref historique de l'entreprise

-
-
-
-

2- Analyse de la situation actuelle de l'entreprise

2.1- Organisation et ressources humaines**_ Background du Responsable de la fonction :**

_ Profil _ Parcours professionnel

_ Organigramme général de la PME**_ Volume actuel de l'emploi**

Emploi total	Emploi total	Dont emploi de production
Cardes		
Maitrise		
Exécution		

_ Utilisation de l'outil informatique

Modalités de prise en charge (ressources humaines/sous-traitance...) ?

Moyens hard (architecture/réseau local, Inter net/ADSL...) ?

Moyens soft (Logiciels développés/progiciels acquis...),

2.2- Commercial**2.2.0- Background du Responsable de la fonction :**

_ Profil _ Parcours professionnel

2.2.1- Organisation de la fonction commerciale**_ Organigramme ?****_ Outils de gestion existants ?****2.2.2- Les ventes sur les trois dernières années**

Rubrique	An n-3	An n-2	An n-1
Chiffre d'affaires			
Résultat financier			

2.2.3- Les produits

- L'entreprise fabrique et commerciale les produits suivants

Produit		Poids dans le chiffre d'affaires

_ Politique du produit

La politique du produit est elle offensive et innovatrice ? Les produits et / services existants sont ils améliorés ?

L'effort de différenciation des produits et / ou services est il suffisant ?

Les produits / services des concurrents sont ils analysés ?

_ Développement des produits nouveaux

Prédispositions à l'innovation ?

Effort d'élargissement de la gamme ?

Effort de diversification des produits ?

2.2.4- Les prix

Mode de fixation des prix ?

Degré de maîtrise des conditions de tarification des produits?

Niveaux de compétitivité par les prix par rapport aux concurrents ?

2.2.5- Les clients

_ Typologie des clients de la PME

_ Politique de gestion de la clientèle

Existence d'un fichier clients ?

Ecoute client avant-vente et après-vente ?

Traitement des réclamations ?

Enquêtes de satisfaction ?

2.2.6- Le dispositif de distribution

Réseaux de distribution ?

Moyens de distribution ?

Couverture nationale ?

2.3- Production

2.3.0- Background du Responsable de la fonction :

_ Profil _ Parcours professionnel.

2.3.1- Organisation de la fonction production

Organigramme ?

Outils de gestion existants ?

2.3.2- Outil de production

_ Processus de production et organisation du travail ?

_ Equipements de production

Principaux équipement	Nombre	Marque	Age	Etat

_ Capacités de réalisation ?

2.3.3- Méthodes de travail

- _ Existe-t-il une fonction Méthodes ?
- _ Existe-t-il un dossier technique détaillé par activité ou produit
- _ Gammes opératoires
- _ Temps standard
- _ Nomenclature matières et pièces
- _ Outillage spécifique)
- _ Comment et par qui le travail est-il planifié, préparé et suivi
- _ Les incidents de production sont-ils analysés systématiquement

2.3.4- Maintenance des équipements

- Quelle structure ?
- Quels effectifs ?
- Comment est assurée la maintenance préventive ?
- Comment est assurée la maintenance curative ?

2.3.5- Contrôle qualité

- Dispositifs de contrôle amont, en cours et aval ?
- Suivi de la non qualité (Rebuts/déchets/retours clients/réclamations clients...)?

2.4- Gestion des stocks et approvisionnements

_ Background du Responsable de la fonction :

_ Profil _ Parcours professionnel

_ Principaux intrants

Intrant	Provenance	Poids dans les consommations

_ Gestion des stocks

Les niveaux de stocks sont-ils bien suivis et rationalisés?

Les mouvements de stocks (entrées/sorties) sont-ils assurés au moyen de supports formalisés et normalisés ?

Les fiches de position sont-elles bien exploitées ?

Les paramètres de stocks sont-ils suivis ?

Les inventaires annuels sont-ils effectués ?

_ Gestion des achats

La surveillance des marchés amont est-elle pertinente ?

Les achats s'effectuent-ils selon des critères pertinents ?

Les fournisseurs sont-ils suivis efficacement (fichier fournisseurs/dispositif d'évaluation des Fournisseurs?)

La relation avec les fournisseurs est-elle avantageuse (rapport de forces amont)?

Les fournisseurs sont-ils choisis de façon pertinente (cahier des charges/critères de sélection)?

2.5- Finance et Comptabilité

_ Background du Responsable de la fonction :

_ Profil _ Parcours professionnel

_ Organisation de la fonction Finance et comptabilité

Organigramme ?

Outils de gestion ?

_ Comptabilité générale

Comptabilité bien tenue par moyens propres de la PME?

Comptabilité sous-traitée auprès de cabinets externes?

Tenue régulière de la comptabilité (TCR/Bilans...) ?

Tenue régulière de l'inventaire comptable?

_ Comptabilité analytique et budgétaire

L'entreprise dispose-t-elle d'un système de comptabilité analytique adapté à ses besoins ?

L'entreprise dispose-t-elle d'un système budgétaire approprié ?

_ Calcul des prix de revient

Les prix de revient sont-ils calculés et suivis ?

Comment sont-ils déterminés ?

3- Problématique de l'entreprise

_ **Les contraintes**

_ **Les attentes**

_ **Les perspectives**

4- Actions de mise à niveau identifiées

Annexe 2 : Questionnaire pour l'analyse de l'impact de la Mise à Niveau.



République Algérienne
Démocratique et Populaire
Commission Européenne

Questionnaire

1. Identification de l'entreprise

Nom de l'entreprise						
Secteur d'activités						
Région	Centre		Est		Ouest	Sud
Effectifs						
Nombre d'exercice fiscaux						
Degré d'avancement dans le processus de mise à niveau	Pré diagnostic		Diagnostic		Actions de mise à niveau	

2. Motivation de l'entreprise

Comment avez-vous pris connaissance du programme de mise à niveau ?

<input type="checkbox"/>	Contacté directement par EDPme
<input type="checkbox"/>	Ministère de la PME et de l'artisanat
<input type="checkbox"/>	Séminaires
<input type="checkbox"/>	Médias
<input type="checkbox"/>	Autres

Quelles sont vos priorités actuelles ?

Classer ces actions de 1 à 5

<input type="checkbox"/>	Management
<input type="checkbox"/>	Qualité
<input type="checkbox"/>	Production
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Finance

Souhaitez-vous mettre en place des actions de mise à niveau ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

Quelle importance accordez-vous à ces actions de mise à niveau ?

Donner une note allons de 1 à 10

	Management
	Qualité
	Production
	Marketing
	Finance

Pour quelles raisons les jugez-vous importantes ?

Management	Pour des raisons de
Qualité	Pour des raisons de
Production	Pour des raisons de
Marketing	Pour des raisons de
Finance	Pour des raisons de

3. Déroulement des actions

Depuis quand avez-vous clôturé votre première action ?

	Moins d'un an
	Entre 1 et 2 ans
	Entre 2 et 3 ans
	Entre 3 et 4 ans
	Plus de 4 ans

A ce jour quels types d'actions avez-vous mises en place ?

	Management
	Qualité
	Production
	Marketing
	Finance
	Autres

Pour quelles raisons ces actions présentent-elles des difficultés de réalisation ?

actions \ Raisons	Coût	Délais	RH	Raisons externes
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

4. Résultat global des actions

A ce jour, grâce à la mise à niveau, comment qualifiez-vous votre entreprise ?

<input type="checkbox"/>	Très peu concurrentielle
<input type="checkbox"/>	Peu concurrentielle
<input type="checkbox"/>	Situation inchangée
<input type="checkbox"/>	Concurrentielle
<input type="checkbox"/>	Très concurrentielle

Depuis la mise à niveau, quels types d'emplois ont enregistré des variations ?

	Augmentation	Stabilité	Diminution
Cadres			
Techniciens			
Employés			
Ouvriers			

Comment la mise à niveau a-t-elle influencé votre organisation ?

	Avant la mise à niveau	N'existe pas	Après la mise à niveau
Notes d'organisation			
Equipe de direction			
Réunions commerciales			
Réunions production			
Réunions gestion/finance			
Réunions qualité			
Réunions RH			
Autres réunions			

5. Evaluation globale de la mise à niveau

Comment appréciez-vous l'impact des actions de mise à niveau ?

	Pas important	Peu important	important	Très important
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

Précisez ces différentes appréciations en niveaux de satisfaction.

<input type="checkbox"/>	Très satisfaisante
<input type="checkbox"/>	Satisfaisante
<input type="checkbox"/>	Peu satisfaisante
<input type="checkbox"/>	Très peu satisfaisante

Précisez ces appréciations en termes d'apport d'EDPme

Qualité des termes de référence

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Très peu satisfaisante
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

Relation avec l'équipe EDPme

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Très peu satisfaisante
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

Compétences des experts

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Très peu satisfaisante
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

Suite à la mise à niveau que diriez-vous de votre entreprise ?

	Connaît une meilleure implication de son personnel
	Est plus dynamique
	Est plus compétitive
	Autres

6. Expression libre – Nouvelles attentes

.....

.....

.....

.....

.....

Signature

