

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

Ecole Nationale Polytechnique
Département de Génie Industriel

Mémoire du projet de fin d'études d'ingénieur

Thème

**Contribution à l'élaboration d'un système de pilotage
pour le projet de mise à niveau des PME-PMI
- Application Baticim Spa-**

Présenté par :

M^r Mounir TALAMALI

M^r Mouadh YAGOUBI

Dirigé par :

M^r M.BAKALEM

M^r A.BOUKABOUS

Promotion : juin 2007

خلاصة

واقع اقتصاد السوق الذي تعيش فيه المؤسسة اليوم , يحث هاته الأخيرة على إتباع خطة إعادة الهيكلة من اجل الحفاظ على قدرتها التنافسية.

الهدف من عملنا هذا هو المساهمة في تأسيس نظام لقيادة مشروع اعادة الهيكلة, لقد قمنا باقتراح نموذج لتأطير المشروع, متابعة انجازه و تقييمه. في هذا السياق, لقد قمنا بتكييف منهجية الاطار المنطقي في مرحلة التأطير لنصل الى انجاز مصفوفة الإطار المنطقي التي تحتوي على اهم ما صودق عليه في مرحلة التأطير

هذه الاخيرة تمثل أداة فعالة في مرحلة المتابعة و التقييم . في هذا السياق قمنا بوضع منهجية للتقييم و المتابعة قائمة على مصفوفة الإطار المنطقي.

كلمات مفتاحية:

اعادة الهيكلة, الاطار المنطقي, قيادة, مفاتيح التقييم و المتابعة

Résumé

Le contexte d'économie de marché incite les entreprises à suivre la démarche de mise à niveau pour maintenir et renforcer leur compétitivité.

L'objet de notre travail consiste à contribuer à l'élaboration d'un système de pilotage du projet de mise à niveau. Notre objectif est de proposer une démarche de conception, de suivi et d'évaluation de ce projet.

A cet effet, nous avons adapté la méthode du cadre logique pour la conception du projet aboutissant à l'élaboration d'une matrice regroupant les principaux résultats de cette phase.

Par la suite nous avons mis en place une démarche de suivi et d'évaluation basée sur des indicateurs définis à partir de la matrice du cadre logique.

Mots clés

Mise à niveau, cadre logique, pilotage, indicateurs de suivi et d'évaluation.

Abstract

The market economy's context encourages companies to follow the step of levelling to maintain and reinforce their competitiveness.

Our study's object is to contribute to elaborate a levelling project's piloting system.

Our objective is to propose a step of design, follow-up and evaluation of this project.

For this purpose, we adapted the logical framework approach for the design leading to make of a matrix gathering the principal results of this phase.

Thereafter we set up a step of follow-up and evaluation based on indicators defined from the matrix of the logical framework approach.

Key words

Livelling, piloting, logical framework approach, indicators of follow-up and evaluation

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

Notre reconnaissance se destine à,

Mr BAKALEM, pour la qualité de son encadrement, ses conseils, et ses remarques qui nous étaient d'une grande utilité tout au long de la préparation de cette étude.

Mr BOUKABOUS, à qui nous adressons toute notre gratitude pour son aide et son soutien dans l'élaboration de ce travail.

Nous tenons à remercier Mlle ABOUN, Directrice du Département Génie Industriel, pour son soutien permanent, sa disponibilité, son engagement et sa patience qu'elle nous a toujours accordés.

Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des enseignants du Département de Génie Industriel, notamment Mr BOUZIANE, pour ses critiques constructives.

A mes parents
A mes frères et sœurs
A tous mes amis

Je dédie ce travail

Mouadh

A mes parents
A ma famille
A mon neveu
A tous ceux qui me sont chers

Mounir

TABLE DES MATIERES

Introduction générale	1
Chapitre I : Etat de l'art de la mise à niveau des entreprises algériennes	
I. Introduction	3
II. Le contexte général de l'entreprise algérienne	3
III. Adhésion de l'Algérie à l'OMC	3
1. Avantages de l'adhésion à l'OMC	4
2. Enjeux de l'accession à l'OMC	4
IV. Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne	4
1. Les raisons de l'accord d'association	5
2. Les objectifs de l'accord d'association	5
3. Le programme MEDA	6
V. Mise à niveau des entreprises algériennes	7
1. Définitions de la mise à niveau	7
2. Situation économique des PME	8
3. Les programmes de mise à niveau	9
VI. Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes	13
Problématique	15
VII. Conclusion	17
Chapitre II : Conception du projet de mise à niveau avec la méthode du cadre logique	
I. Introduction	18
II. L'insuccès des projets et leur formulation	18
III. L'origine et l'évolution de la méthode du cadre logique	18
IV. Définitions du cadre logique	19
V. Caractéristiques de la MCL	19
VI. Formulation du projet de mise à niveau suivant la méthode du cadre logique	20
1. Le contexte (analyse du cadre général du projet)	20
2. Analyse des parties concernées	21
3. Analyse des problèmes (analyse de la situation)	21
4. Analyse des objectifs	36
5. Plan d'activités	38
6. Ressources/Moyens	45
7. Matrice du cadre logique	45
VII. Conclusion	47
Chapitre III : Le suivi et l'évaluation du projet de la mise à niveau	
I. Introduction	48
II. Le suivi du projet de mise à niveau	48
1. Relation entre le suivi et la conception du projet	48
2. Le programme de travail et budget annuel	48
3. le processus de suivi	50
III. L'évaluation du projet de mise à niveau	55
1. Comparaison entre l'évaluation et le suivi	56
2. La démarche évaluative	57

3. Les critères d'évaluation	58
4. Les indicateurs d'évaluation	60
IV. Schéma directeur de pilotage	65
V. Conclusion	67
Chapitre IV : Application de la méthode du cadre logique au cas BATICIM	
I. Introduction	68
II. Présentation de l'entreprise BATICIM	68
III. Formulation du projet de mise à niveau de BATICIM suivant la méthode du cadre logique	69
1. Le contexte (analyse du cadre général du projet)	69
2. Les parties concernées	69
3. Analyse des problèmes (analyse de la situation) au sein de l'entreprise BATICIM	70
4. Analyse des objectifs	79
5. Plan d'activités	80
6. Matrice du cadre logique	84
IV. Indicateurs d'évaluation du projet de mise à niveau de BATICIM	86
V. Conclusion	88
Conclusion générale	89
Bibliographie	91
Annexes	93

LISTE DES FIGURES

Fig.II.1 Arbre des problèmes de la fonction organisation	24
Fig.II.2 Arbre des problèmes de la fonction stratégie	25
Fig.II.3 Arbre des problèmes de la fonction marketing	27
Fig.II.4 Décomposition de la fonction production	28
Fig.II.5 Arbre des problèmes du système de production	29
Fig.II.6 Arbre des problèmes de la fonction achats et approvisionnements	30
Fig.II.7 Arbre des problèmes de la fonction gestion des stocks	31
Fig.II.8 Arbre des problèmes de la fonction ressources humaine	33
Fig.II.9 Arbre des problèmes de la comptabilité analytique	34
Fig.II.10 Arbre des problèmes liés aux investissements	35
Fig.II.11 Arbre des problèmes liés à la gestion budgétaire	35
Fig.II.12 Arbre récapitulatif des problèmes	39
Fig.III.1 Dispositif de suivi	51
Fig.III.2 L'évaluation à différentes phases d'un projet	55
Fig.III.3 Processus d'une action corrective	56
Fig.III.4 La démarche évaluative	57
Fig.III.5 Relation entre l'efficacité et la matrice du cadre logique	58
Fig.III.6 Relation entre l'efficience et la matrice du cadre logique	59
Fig.III.7 Relation entre la pertinence et la matrice du cadre logique	59
Fig.III.8 Relation entre la cohérence et la matrice du cadre logique	60
Fig.III.9 types d'indicateurs	61
Fig.III.10 Schéma directeur de pilotage du projet de mise à niveau	66
Fig.IV.1 Arbre des problèmes de la fonction organisation (BATICIM)	71
Fig.IV.2 Arbre des problèmes du système d'information (BATICIM)	72
Fig.IV.3 Arbre des problèmes de la fonction marketing (BATICIM)	73
Fig.IV.4 Arbre des problèmes du système de production (BATICIM)	74
Fig.IV.5 Arbre des problèmes de la fonction gestion des stocks (BATICIM)	75
Fig.IV.6 Arbre des problèmes de la fonction ressources humaines (BATICIM)	77
Fig.IV.7 Arbre des problèmes de la fonction finances et comptabilité (BATICIM)	78
Fig IV.8 Arbre récapitulatif des problèmes de BATICIM	81

LISTE DES TABLEAUX

Tab.I.1 Part de l'Algérie dans le programme MEDA (1995-2004)	6
Tab.II.1 Système de rôles du processus d'achat (WEBSTER et WIND)	43
Tab.II.2 Matrice du cadre logique du projet de mise à niveau	46
Tab.III.1 Indicateurs de suivi	53
Tab.III.2 Niveau d'indicateur retenu par critère d'évaluation	61
Tab.III.3 Indicateurs opérationnels d'efficacité	63
Tab.III.4 Indicateurs opérationnels d'efficience	64
Tab.IV.1 Matrice du cadre logique relative au cas BATICIM	85
Tab.IV.2 Indicateurs opérationnels d'efficacité (cas BATICIM)	86
Tab.IV.3 Indicateurs opérationnels d'efficience (cas BATICIM)	87

LISTE DES ABREVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
BEI	Banque Européenne d'Investissement
CBA	Coût Budgété à l'Achèvement
CBTE	Coût Budgété du Travail Effectué
CBTP	Coût Budgété du Travail Prévu
CEA	Coût Estimé pour l'Achèvement
CFE	Coût Final Estimé
CRTE	Coût Réel du Travail Effectué
DAS	Domaine d'activité Stratégique
EDPme	Euro-Développement Pme
ERP	Enterprise Resource Planning
GATT	Accord Général sur les tarifs douaniers
GMAO	Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur
GPAO	Gestion de Production Assistée par Ordinateur
IPC	Indice de Performance des Coûts
IPP	Indice de Performance des Prévisions
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification
MCL	Méthode du Cadre Logique
MP	Matières Premières
MTBF	Mean Time Between Failures
MTTR	Mean Time To Repair
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PCI	Practical Concept Inc.
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
RH	Ressources Humaines
SONELGAZ	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
SWOT	Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats
UE	Union Européenne
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

Introduction générale

Tout au long de cette dernière décennie, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont affecté les modes de production, de distribution et d'organisation de tous les secteurs d'activités économiques.

Les mutations économiques qui s'opèrent à l'échelle internationale créent une dynamique dont les ondes atteignent tous les pays et conduisent à un nécessaire recentrage de l'économie de ces pays, dont la notre, pour mieux se situer dans le paysage économique et commercial mondial.

Les efforts consentis pour l'intégration de l'Algérie dans l'espace international; dont la conséquence majeure est la libre circulation des marchandises ; se sont matérialisés principalement par la création d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne à l'horizon 2017 et les négociations en cours pour la perspective accession de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

L'ouverture du marché algérien à la concurrence et l'émergence d'un vaste marché euro-méditerranéen va obliger les PME/PMI algériennes à renforcer leur compétitivité en intégrant un plan de mise à niveau qui vise à améliorer leur performance dans un contexte d'ouverture et de concurrence accrue. Il a pour principe de permettre aux entreprises algériennes d'effectuer des gains de compétitivité et des choix stratégiques nécessaires pour affronter, dans les meilleures conditions, la concurrence étrangère sur le marché local et tirer profit des opportunités d'exportation qu'offrent les marchés internationaux. Il est bâti sur le constat que les gains les plus importants et les plus immédiats de compétitivité 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 quatre chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la mise à niveau, nous exposons dans un premier temps le contexte générale du projet, en l'occurrence l'accord d'association signé entre l'Algérie et l'Union Européenne, dans un deuxième temps nous passons en revue les différents programmes de mise à niveau et nous terminons ce chapitre par présenter une étude d'impact des actions de mise à niveau des entreprises algériennes.

Sur la base de cette étude, nous avons élaboré la problématique de notre travail.

Dans le second chapitre nous développons la phase de la conception du projet de mise à niveau, en appliquant la méthode du cadre logique. Il s'agit de définir le contenu du projet. Pour ce faire, nous avons adapté cette méthode conçue initialement pour la réalisation des projets macroéconomiques, au contexte de la PME/PMI. Il s'agit d'analyser les objectifs du projet après avoir identifié les problèmes redondants dans l'entreprise algérienne, pour ensuite mettre en œuvre un plan d'activités qui s'attaque à ces problèmes, pour cela nous avons opté pour une approche par fonction.

Nous aboutissons à la fin de ce chapitre, à la matrice du cadre logique qui regroupe toutes les étapes de la méthode.

Dans le troisième chapitre, nous décrivons la phase de suivi-évaluation du projet, il s'agit de piloter le projet dans le temps. Nous présentons dans un premier temps la démarche de suivi du projet en définissant des indicateurs de suivi. Par la suite, nous tentons de mettre en place une démarche évaluative qui utilise les éléments de la matrice logique pour élaborer des indicateurs pertinents.

Ces indicateurs permettront d'évaluer le projet durant sa phase d'exécution.

Enfin, dans le dernier chapitre, nous appliquons la méthode du cadre logique décrite dans le second chapitre au cas de l'entreprise BATICIM. Nous déroulons les étapes de la méthode en élaborant l'arbre des problèmes ainsi que le plan d'activités relatif à son projet de mise à niveau. Enfin nous récapitulons la démarche dans la matrice du cadre logique et nous établissons une liste d'indicateurs d'évaluation sur la base de cette matrice.

Nous terminons notre travail, par une conclusion qui débouche sur de nouvelles perspectives pour améliorer le pilotage du projet de mise à niveau.

Chapitre I : Etat de l'art de la mise à niveau des entreprises algériennes

I. Introduction :

L'objet de ce premier chapitre est de présenter l'état de l'art de la mise à niveau des entreprises algériennes. Nous abordons dans un premier lieu le contexte général en mettant l'accent sur un fait vécu par l'Algérie qu'est l'imprégnation dans la mondialisation caractérisée par l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne, et par une adhésion prochaine à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Dans un second lieu nous passons en revue les différents programmes de mise à niveau des entreprises algériennes.

Nous terminons ce chapitre par exposer les résultats d'une analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes. Nous élaborerons à l'issue de cette analyse, la problématique de notre travail.

II. Le contexte général de l'entreprise algérienne :

L'internationalisation des échanges, caractéristique principale de la mondialisation, a profondément modifié les facteurs qui déterminent la compétitivité industrielle au niveau international. Elle se manifeste par une libéralisation et une ouverture plus poussée de l'économie mondiale, abolissant les frontières des nations et s'appuyant sur l'innovation au niveau des produits et de la technologie afin de produire des avantages concurrentiels à l'échelle planétaire.

La concurrence mondiale, qui est consacrée à travers l'ouverture de l'économie algérienne par l'adhésion à l'OMC et la signature d'un accord d'association avec l'Union Européenne, constituera une puissante motivation dans la recherche de l'amélioration des règles de gestion et du management des entreprises, appelées à faire face à des concurrents.

III. Adhésion de l'Algérie à l'OMC :

Nous traitons dans ce point la prochaine accession de l'Algérie à l'OMC, en mettant en exergue les avantages et l'enjeu de cette adhésion.

L'Algérie a fait sa demande d'accession au GATT (Accord Général sur les tarifs douaniers) en 1987, elle a renouvelé cette demande en 1996 à l'OMC qui lui a succédé, les négociations d'adhésion sont toujours en cours. Cette accession représente un enjeu majeur pour l'Algérie. En effet, l'Algérie ayant basé ses exportations sur les hydrocarbures se voit dans la nécessité de diversifier ses exportations, et entrer dans la sphère du commerce à l'échelle mondiale.

1. Avantages de l'adhésion à l'OMC : [HED]

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

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

2. Enjeux de l'accession à l'OMC :

L'accession à l'OMC représente un enjeu majeur pour l'Algérie, elle engage le devenir économique du pays. Elle permettrait une restructuration de l'économie, et une attractivité des investissements étrangers, mais 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.

De plus, n'ayant guère d'exportations manufacturées, elle ne profiterait pas du système de libre échange de l'OMC. [BOU 1998]

Aussi, pour tirer bénéfice de cette accession, l'Algérie devrait d'abord engager des réformes dans plusieurs secteurs économiques : diversifier ses 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.

IV. Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne : [ACC 2005]

Dans cette partie, nous présentons l'accord d'association signé entre l'Algérie et l'Union Européenne, le programme financier qui l'accompagne et ses répercussions sur l'économie algérienne.

1. Les raisons de l'accord d'association :

Les deux principales raisons d'être de l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne sont :

- Les réformes économiques engagées par l'Algérie nécessitant une adaptation et une mise à niveau de l'ensemble de ses systèmes institutionnels et économiques aux nouvelles exigences de l'économie mondiale.
- L'Union Européenne est le premier partenaire commercial de l'Algérie car elle constitue l'ensemble économique de l'espace naturel avec lequel l'Algérie a le volume d'échanges économiques le plus important. En effet, et pour l'année 2004, l'Union Européenne a absorbé 57% du volume global des exportations algériennes et a fourni 55,5% des importations par l'Algérie.

2. Les objectifs de l'accord d'association :

L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne, signé le 22 avril 2002, a pour objectifs de :

- Fournir un cadre approprié au dialogue politique entre les parties afin de permettre le renforcement de leurs relations et de leur coopération dans tous les domaines qu'elles estimeront pertinents ;
- Développer les échanges, assurer l'essor de relations économiques et sociales équilibrées entre les parties, et fixer les conditions de la libéralisation progressive des échanges de biens, de services et de capitaux ;
- Favoriser les échanges humains, notamment dans le cadre des procédures administratives ;
- Encourager l'intégration maghrébine en favorisant les échanges et la coopération au sein de l'ensemble maghrébin et entre celui-ci et la Communauté européenne et ses Etats membres ;
- Promouvoir la coopération dans les domaines : économique, social, culturel et financier.

L'essentiel du volet économique et financier est l'instauration, à l'horizon 2010, d'une zone de libre-échange méditerranéenne. Ce projet revêt une importance primordiale pour la partie algérienne car l'UE est de loin son premier partenaire commercial.

La libre circulation, dont il est question dans l'accord d'association, ne concerne pour le moment que les produits industriels (sauf le textile) et les services. Les échanges de produits agricoles ne sont pas concernés par l'accord.

La levée des restrictions à la circulation des produits industriels se fera à des rythmes différents selon leur nature (biens d'équipement, biens intermédiaires ou biens de consommation finale) selon les phases suivantes :

- Un démantèlement total dès l'entrée en vigueur de l'accord pour les biens d'équipement.
- Les biens intermédiaires seront soumis à une baisse progressive des droits à l'importation jusqu'à leur élimination totale au bout de sept ans à compter de la mise en vigueur de l'accord.

- Les biens de consommation finale connaîtront aussi une baisse progressive des droits à l'importation mais qui s'étalera sur 12 années à compter de la mise en vigueur de l'accord.
- Les produits originaires de l'Algérie sont admis à l'importation dans la Communauté en exemption de droits de douane et taxes d'effet équivalent et de restrictions quantitatives ou mesures d'effet équivalent.

En cas de difficultés graves pour un produit donné, le calendrier établi peut être révisé d'un commun accord par le Comité d'association, étant entendu que le calendrier pour lequel la révision a été demandée ne peut être prolongé pour le produit concerné au-delà de la période maximale de transition (12 ans).

3. Le programme MEDA :

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 et les prêts, à des conditions avantageuses, de la Banque européenne d'investissement (BEI). Alors que jusqu'en 1995, ces aides financières sont allouées aux pays bénéficiaires quelles 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 représentent 3,4 milliards d'euros pour la période 1995-1999 et 5,4 milliards d'euros pour la période 2000-2006. [KHE 2006]

Les montants alloués à l'Algérie sont représentés dans le tableau suivant [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

Tableau I.1 : Part de l'Algérie dans le programme MEDA (1995-2004) [KHE 2006]

La conclusion de l'accord d'association avec la Communauté Européenne et le contexte de libéralisation des marchés intérieur et extérieur dans lequel évolue l'Algérie pressent les autorités algériennes d'améliorer l'environnement macroéconomique et de donner aux entreprises les moyens de lutter contre la concurrence étrangère. Deux stratégies se rejoignent et se complètent : celle de l'État dont l'objectif est de développer des emplois durables et d'installer l'Algérie dans le champ de la mondialisation, et celle des entrepreneurs qui est d'assurer le développement de leurs entreprises par l'amélioration de la compétitivité et la conquête des marchés intérieurs et extérieurs. A cet effet, le recours à la mise à niveau s'avère indispensable.

V. Mise à niveau des entreprises algériennes :

Les entreprises algériennes évoluaient dans un contexte de protection et de faible pression du marché, elles n'ont pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité. Ceci n'a pas manqué d'affaiblir la compétitivité des produits algériens à l'échelle internationale. La signature d'un accord d'association avec l'Union Européenne, l'instauration prochaine d'une zone de libre-échange Euro-méditerranéenne et l'adhésion prévisible à l'OMC constituent des défis majeurs pour l'économie algérienne. Les programmes de mise à niveau mis en œuvre par les pouvoirs publics visent à préparer les entreprises algériennes à la concurrence qui accompagnera l'ouverture de l'économie. Avant de présenter ces programmes, nous donnerons quelques définitions de la mise à niveau et un aperçu sur la situation des PME en Algérie.

1. Définitions de la mise à niveau :

« La mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétitivité de l'entreprise. » [CCI]

C'est une expression formelle de la volonté des gestionnaires et actionnaires de l'entreprise à la mettre à niveau.

EDPme quant à elle, définit la mise à niveau comme étant :

« Un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneur, des méthodes de management dynamiques et innovantes ». [ANA 2006]

La mise à niveau qui s'avère incontournable, constitue un des facteurs d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise algérienne. Il faut, cependant, noter que cette mise à niveau n'est ni un programme de sauvetage des entreprises en difficulté au sens où elle se résume à des renforcements des fonds de roulements, ni un programme d'investissement au sens matériel strict de modernisation des équipements.

La mise à niveau des entreprises n'est pas uniquement l'argent et les équipements mais plutôt :

« Un processus d'amélioration **permanent** (upgrading) qui doit introduire une démarche de progrès et de remise en cause des forces et faiblesses, de progrès et d'anticipation ». [HAS 2006]

L'essentiel réside dans la formation et la valorisation des ressources humaines, le changement du mode d'organisation et de gestion des entreprises.

Le plan d'action de la mise à niveau ne peut commencer sans une connaissance approfondie de l'organisation des moyens matériels et humains, et des méthodes de gestion dominantes dans l'entreprise. Ce diagnostic permettra de déceler les dysfonctionnements afin de réduire l'écart par rapport aux objectifs que devrait définir l'entreprise.

De ce fait la mise à niveau peut être considérée comme une restructuration, c'est-à-dire un redéploiement des activités pour diminuer le nombre d'emplois dans le but d'augmenter le profit ; ou une réorganisation dans le sens où elle améliore l'organisation par l'introduction de

nouvelles pratiques de gestion en garantissant la performance du personnel sans ignorer l'aspect technique. En effet un système de gestion pour qu'il soit efficace ne doit pas être exercé sur un parc machine vétuste et obsolète.

2. Situation économique des PME : [CEQ 2006]

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

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 améliorer leurs positions 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.

3. Les programmes de mise à niveau : [ACC 2005]

Pour préparer et adapter les petites et moyennes entreprises aux défis du nouveau contexte dans lequel elles évoluent, plusieurs programmes de mise à niveau ont été mis en place.

Ces programmes comportent un ensemble de mesures d'appui direct aux entreprises. Nous présentons dans ce paragraphe, les différents programmes de mise à niveau qui ont bénéficié les entreprises algérienne.

A. Programme de mise à niveau des entreprises industrielles (Plus de 20 salariés/Ministère de l'Industrie) 2001 :

Il s'agit d'un programme de mise à niveau de l'entreprise industrielle et de son environnement, afin de préparer l'entreprise à faire face à la concurrence.

Ce programme est financé conjointement par la Commission Européenne et le Ministère de la PME et de l'Artisanat sur une durée de cinq ans.

Le budget de ce programme s'élève à 62,9 millions d'euros et est géré par une équipe mixte d'experts européens et algériens.

✓ Objectifs du programme :

Il vise à améliorer le potentiel de l'entreprise et renforcer sa compétitivité par :

- Le renforcement des compétences humaines.
- La maîtrise de la qualité.
- L'amélioration de la productivité.
- L'acquisition des nouvelles technologies.
- La certification aux normes internationales.

B. Programme d'appui aux PME/PMI algériennes- Euro Développement PME (Plus de 20 salariés/Ministère de la PME et de l'Artisanat et Union Européenne) 2002-2006 :

Il s'agit d'un programme d'accompagnement des entreprises pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité, en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion.

i. Objectifs du programme :

Ce programme vise essentiellement le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles privées.

Pour atteindre cet objectif, les actions du programme visent à faire évoluer le comportement managérial de l'entreprise vis-à-vis :

- Du marché, et en particulier de l'émergence d'un marché Euro méditerranéen.
- Des bonnes pratiques de gestion.

ii. Activités du programme :

- La mise à niveau des PME.
- L'appui au développement de nouveaux instruments de financement pour les PME.
- La couverture de garantie apportée aux fonds de garantie.
- Le renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles.

iii. Outils d'intervention :

- Le pré diagnostic et le diagnostic.
- Les actions de mise à niveau et de développement.
- Le business plan.
- Les actions de formation.
- L'accès à l'information.
- La recherche de partenaires.
- L'appui à la PME dans ses démarches auprès des banques (élaboration du plan de financement).

iv. Domaines d'intervention :

- Développement stratégique.
- Marketing et commercialisation.
- Management et organisation.
- Gestion des ressources humaines.
- Production.
- Finances et comptabilité.
- Contrôle de gestion.

C. Programme National de Mise à Niveau de la PME et de son environnement (ministère de la PME et de l'Artisanat) :

Ce programme concerne essentiellement les PME de moins de 20 salariés qui représentent 97% des PME (d'une population totale de 312.959 PME)

Ces PME ne sont pas concernées par les programmes actuels de mise à niveau.

1. Les objectifs généraux du programme :

L'objectif assigné vise l'amélioration de la compétitivité de la PME Algérienne, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. Les résultats escomptés de ce programme concernent :

- **La viabilité des PME :**

Elle vise à permettre aux entreprises le maintien de leur part sur le marché local dans une première étape et la conquête des marchés extérieurs dans une seconde phase.

- **La compétitivité des PME :**

Elle vise à :

- Adapter les entreprises aux méthodes et pratiques d'organisation notamment par la maîtrise des coûts et de la qualité des produits et services. Cette adaptation implique que les entreprises doivent se mettre en conformité aux normes internationales en matière de qualité (Normes ISO...).
- Renforcer la qualification du staff dirigeant, des gestionnaires et du personnel d'exécution dans les fonctions de production et de commercialisation. Il s'agit en fait de renforcer la capacité managériale des dirigeants en leur inculquant la notion de « culture d'entreprise ».

- **La création d'emploi :**

Le programme de mise à niveau vise non seulement à maintenir le niveau actuel de l'emploi mais aussi à en accroître l'offre. Compte tenu de la sensibilité de ce volet (emploi), il doit être pris en considération comme facteur important de l'éligibilité de l'entreprise.

2. Les objectifs spécifiques du programme :

- Définition et mise en œuvre d'un plan d'action pour le développement de la compétitivité de la PME algérienne.
- Elaboration et exécution d'une politique nationale de mise à niveau de la PME ainsi que l'amélioration continue de la compétitivité.
- Négociation des différents plans et sources de financement du programme.
- Préparation, exécution et suivi du programme de mise à niveau de la PME.
- Mise à disposition des informations économiques pour le développement de la compétitivité des PME.

3. Axes directeurs du programme :

Le programme de mise à niveau pour l'amélioration de la compétitivité, mis en place par le ministère de la PME et de l'Artisanat vient en complément aux dispositifs existants. Il se caractérise par :

- L'intégration de la mise à niveau de l'environnement de la PME.
- L'élargissement aux secteurs de la PME non encore couvert par les autres dispositifs et les entreprises industrielles de moins de 20 salariés.
- La primauté des investissements immatériels.

Il s'articule autour des axes suivants :

- Actions sectorielles (analyse par branche d'activité).
- Actions régionales (identification des mesures par Wilaya prioritaire).
- Action de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME.

4. Procédures de fonctionnement du programme :

- Diagnostic stratégique global de la situation des PME et élaboration du plan de mise à niveau et plan de financement.
- Adoption du programme de mise à niveau par l'Agence.
- Exécution et suivi du plan de mise à niveau.
- Octroi des primes.

Le plan de mise à niveau devra faire ressortir de manière claire les besoins en :

- **Investissements matériels** liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.
- **Investissements immatériels** ayant trait principalement :
 - au développement des ressources humaines et la formation.
 - à l'amélioration de la gestion administrative.
 - au marketing et le développement des exportations.
 - à l'introduction de nouveaux concepts de gestion.
 - à l'établissement d'un système d'assurance qualité.
 - à la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers.
 - à la protection de l'environnement...

5. Moyen de financement du programme :

Le moyen de financement du programme est le fonds de mise à niveau des PME. Ce fonds a pour mission de :

- Contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité et de la formation.
- Financer les études sectorielles.
- Accorder des subventions aux centres techniques.
- Entreprendre toutes autres actions visant à développer la compétitivité.

La mise en œuvre de ce fonds doit puiser ses sources principalement du financement octroyé par le budget de l'Etat.

6. Effets attendus du programme :

- Développement économique et social durable au niveau local et régional par un tissu de PME compétitif dans un marché ouvert.
- Création de valeur ajoutée et d'emploi.

- Développement des exportations hors hydrocarbures.
- Remédier à la faiblesse de l'organisation des PME.
- Atténuer le poids croissant de l'économie informelle.
- Disposer d'un outil d'engineering de proximité au service de la PME.
- Disposer d'un système d'information fiable et de suivi des performances des PME au service de l'état.

VI. Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes : [ANA 2006]

A la veille de sa dernière année d'opération, Euro Développement PME a réalisé une analyse de l'impact de la mise à niveau des entreprises algériennes. [Annexe 1]

Cette étude est une synthèse qui met en exergue les réponses et les positions de 263 PME/PMI de diverses régions et secteurs industriels vis-à-vis des actions de mise à niveau.

Ainsi, cette étude qui concerne les actions de mise à niveau réalisées par des entreprises algériennes, a reflété que la mise à niveau a contribué à l'accroissement de l'encadrement au sein des PME/PMI algériennes.

Elles ont néanmoins avancé les difficultés qu'elles rencontrent, par rapport aux coûts des actions, par rapport aux délais de leurs mises en œuvre, mais surtout, par rapport au manque de ressources humaines.

Sur ce, nous présenterons dans cette partie les aspects statistiques de l'étude en mettant en œuvre l'analyse et l'interprétation des résultats sous forme de questionnaire, réalisé avec les chefs d'entreprise, qui aborde les points essentiels suivants :

- Appréciation sur le déroulement des actions de mise à niveau.
- Résultats des actions de mise à niveau.
- Evaluation globale de la mise à niveau.
- Attentes hors programmes.

1. Déroulement des actions :

- *Pour quelles raisons les actions de mise à niveau présentent des difficultés de réalisation?*

Toutes les entreprises déclarent avoir des difficultés à mettre en œuvre les actions pour des raisons de coûts, de disponibilité de ressources humaines et de délais de mise en œuvre. L'étude fait ressortir que des actions ont été reportées ou annulées pour les causes citées.

2. Résultat global de l'action :

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

L'analyse des réponses à cette question conduit à dire que 45% des entreprises ne constatent pas de changements, 40% des entreprises estiment que leur entreprise est devenue plus concurrentielle.

3. Evaluation globale de la Mise à Niveau :

- *Comment appréciez-vous l'impact de la mise à niveau?*

Le pourcentage des entreprises ayant jugé que l'impact est important ou très important s'estime à 63%, ces opinions sont prépondérantes en Management, Production et Qualité; à peu près équilibrées pour les autres types d'actions (Finance, Marketing).

- *Précisez ces différentes appréciations en niveaux de satisfaction*

En termes de structure de coûts, de conduite de l'entreprise, et d'organisation.

Toutes appréciations confondues, le taux cumulé de l'appréciation "Satisfaisante" représente 48% des réponses. L'ensemble des réponses "Très satisfaisante" représente 16%. Le reste étant réparti entre les deux appréciations "Peu satisfaisante" et "Très peu satisfaisante" sur l'impact des actions de mise à niveau avec un taux de 36%.

4. Expression libre - Nouvelles attentes :

Des commentaires libres, exprimés par les entreprises, ont été traités et ont permis de préciser des notions telles que : Les attentes et les frustrations.

Diverses attentes, voire des frustrations ont été exprimées par un tiers des entreprises.

Un classement par mot clé a été fait pour classer ces entreprises. Les mots clés choisis ont été regroupés en familles dont les principales sont :

- Mise en œuvre et Contenu des actions
- Attentes et Promesse non tenues.
- Finalité et Utilité du programme.

Les autres mots clefs sont :

Contenu des actions et Finalité, Attentes et Contenu, Attentes et Mise en œuvre, Attentes-Finalité.

De l'analyse des commentaires libres, il ressort deux principaux griefs qui sont :

- **Les retards de mise en œuvre des actions et les délais entre actions.**
- **Les promesses pour le financement des matériels non tenues.**

Problématique

D'après l'étude d'impact présentée précédemment et réalisée par EDPME dans le cadre de son programme de mise à niveau en Algérie, plus de 40% des chefs d'entreprises interrogés ne constatent pas de changement après que leurs entreprises aient subi des actions de mise à niveau. Parmi les 60% qui estiment que les actions ont apporté un changement, plus d'un tiers des entreprises se déclarent peu satisfaites voire insatisfaites.

Selon la même étude, cette insatisfaction est due principalement aux causes suivantes :

- 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.

Les causes d'insatisfaction exprimées par les chefs d'entreprises et citées ci dessus, relèvent d'une absence de gestion efficace du projet de mise à niveau tout au long de son cycle de vie, à savoir la phase de la conception et la phase de suivi et d'évaluation.

On distingue deux types de difficultés :

- Difficulté à définir le contenu du projet lors de sa phase de conception ;
- Difficulté à le piloter dans le temps lors de sa phase d'exécution.

Les entreprises signalent que leur principale difficulté, pour engager le processus de mise à niveau, a pour origine la disponibilité de ressources humaines ou de ressources financières.

La solution réside en une conception efficace du projet pour en faciliter le suivi et l'évaluation.

C'est pour cela que notre travail a porté sur les différentes phases du management de projet.

Nous avons tenté de proposer une démarche de conception du projet de mise à niveau en adaptant la méthode du cadre logique ; il s'agit de tout mettre en évidence avant le lancement du projet, le but étant de fournir le maximum d'éléments significatifs pour le pilotage lors de l'exécution du projet.

Cette conception permettra de suivre de près l'évolution de la réalisation des activités de mise à niveau, grâce à la mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation pertinents qui seront définis lors de la phase de cadrage et qui auront pour mission d'assurer un pilotage efficace des activités et d'introduire, en cas de nécessité, des actions correctives pour bien mener le projet à terme.

Notre démarche de conception consiste à adapter la méthode du cadre logique, conçue initialement pour les projets macroéconomiques, au contexte de la PME/PMI algérienne.

Nous avons tenté de recenser les problèmes redondants de gestion qu'on retrouve souvent dans l'entreprise algérienne. Pour cela, nous avons choisi d'adopter une approche par fonction.

Par la suite, nous avons défini les objectifs à atteindre par la mise en place du projet ; ces objectifs ont été définis sur plusieurs niveaux, partant de l'objectif global jusqu'aux résultats

attendus à court terme. A l'issue de cette étape, nous avons défini un plan d'activités qui vise à remédier aux problèmes de gestion. Nous avons mis en évidence les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de ce plan.

La deuxième étape de notre travail consiste à mettre en place un schéma directeur pour le pilotage du projet durant sa phase d'exécution ; nous avons retenu deux processus.

Le premier est un processus continu. Il s'agit du suivi du projet, pour lequel nous avons défini des indicateurs opérationnels de suivi à partir des éléments de la matrice du cadre logique qui résume toutes les étapes de la démarche. Ces indicateurs permettront de suivre les réalisations et d'informer toutes les parties concernées sur l'état d'avancement du projet.

Le second, est un processus ponctuel. Il s'agit de l'évaluation à mi-parcours du projet, qui est basée sur les grands critères d'évaluation de projets définis eux aussi à partir de la matrice du cadre logique. Les indicateurs d'évaluation vont servir à l'appréciation des résultats atteints afin de mettre en place des actions correctives pour bien mener le reste du projet.

Enfin, nous avons abouti au schéma directeur de pilotage. Celui-ci regroupe les phases du projet ainsi que les liens existants entre elles.

VII. Conclusion :

La mise à niveau des entreprises considérée comme une restructuration interne à l'échelle microéconomique doit être nécessairement renforcée par des programmes institutionnels dans le but d'assurer un appui pour le suivi et le financement des projets de mise à niveau.

Pour que la mise à niveau produise les effets attendus, il faut qu'elle soit soutenue au niveau externe par la mise à niveau de l'environnement de l'entreprise.

L'étude réalisée par EDPME dans le cadre de son programme d'appui, a mis l'accent sur certaines causes d'insatisfaction des entreprises touchées par la mise à niveau. Sur la base de cette étude nous avons élaboré la problématique de notre travail mettant l'accent sur les difficultés rencontrées tout au long du cycle de vie du projet : la difficulté à définir son contenu et à le piloter dans le temps.

Chapitre II : Conception du projet de mise à niveau avec la méthode du cadre logique

I. Introduction :

L'objectif de ce chapitre est de présenter une formulation du projet de mise à niveau suivant la méthode du cadre logique.

Nous nous intéresserons dans un premier temps aux origines de la méthode, son évolution et ses caractéristiques.

Dans un second lieu nous tenterons d'appliquer cette méthode sur le projet de mise à niveau.

Nous terminerons par présenter la matrice du cadre logique qui résume les résultats principaux de la démarche proposée par la méthode.

II. L'insuccès des projets et leur formulation :

La principale cause d'insuccès dans les projets réside en une mauvaise définition des projets. L'erreur souvent commise est de ne pas entreprendre une réflexion suffisamment profonde sur les liens causaux existant entre les ressources affectées au projet, les résultats attendus et les buts visés. Ce manque de réflexion dégenère souvent, pour les divers intervenants, en une mauvaise compréhension du projet. Les deux autres principales causes d'échec sont reliées à la non prise en considération du risque et à la modification du projet en cours de réalisation, sans préalablement réviser les objectifs initiaux. [GRA 2004]

La plupart de ces causes d'échec ou d'insuccès proviennent en majeure partie d'une formulation inadéquate du projet. Dans notre vocabulaire, la formulation d'un projet vise à le définir du mieux possible, à valider son adéquation avec la finalité de l'entreprise et les buts recherchés et à identifier les principales variables critiques pouvant y être associées.

III. L'origine et l'évolution de la méthode du cadre logique :

A la suite d'un mandat confié par l'agence américaine d'aide internationale (US AID), l'entreprise « *Practical Concepts Inc* » (PCI) élaborait, au début des années soixante-dix, la méthode du cadre logique (MCL) pour améliorer la définition des projets réalisés par cet organisme gouvernemental. Cette méthode fut ensuite utilisée par différents pays ou organismes gouvernementaux, tel que l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) pour, à la fois définir, justifier et évaluer certains programmes touchant particulièrement le domaine de la coopération internationale.

La connaissance de cette technique n'est toutefois pas encore très connue ni répandue dans le secteur privé et son utilisation se limite surtout aux types d'organisations pour lesquelles elle a été originalement conçue.

Cependant, depuis quelques années et particulièrement depuis la mise sur pied au Québec d'un programme de formation en gestion de projets, deux professeurs de l'UQTR (Université du Québec à Trois-Rivières) reprirent la méthode de cadre logique et constatèrent à l'exercice que cette dernière pouvait aussi bien s'adapter aux projets privés qu'à ceux du domaine public. Des essais concluants furent alors effectués sur plusieurs projets de type industriel et commercial, public et parapublic. Par la suite, la méthode du cadre logique fut introduite dans

plusieurs entreprises et les résultats démontrèrent sans équivoque l'intérêt des gestionnaires pour l'utilisation de cette méthode. [GRA 2004]

Notre apport à ce niveau consiste à adapter la méthode du cadre logique, conçue initialement pour des projets macroéconomiques, au contexte de notre projet de mise à niveau.

Nous avons adapté les différentes parties de la méthode à notre contexte d'étude en redéfinissant les niveaux d'objectifs et en réarrangeant la matrice du cadre logique qui synthétise la phase de la conception.

IV. Définitions du cadre logique :

Les concepteurs du cadre logique PCI (1971) définissent initialement ce dernier comme suit :

« Un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats. » [GRA 2004]

Une définition plus actualisée serait :

« Le cadre logique est une vision systématique de l'environnement d'un projet, visant d'une part à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir d'une façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu. » [GRA 2004]

Selon cette définition, le cadre logique représente le contenant de l'outil structurant de l'approche systémique dans le sens où sur un même document, nous retrouvons la planification stratégique ou la finalité de l'entreprise ainsi que les principales conditions critiques pouvant affecter le bon déroulement du projet ou nuire à l'atteinte des objectifs poursuivis par ce dernier.

Le cadre logique fixe en quelque sorte, et cela dès le début, les règles du jeu, ce qui permet à la fois d'identifier les responsabilités de chacun et de déterminer à l'avance des conditions à remplir pour faciliter le suivi et l'évaluation du projet.

C'est pourquoi le cadre logique nous sera utile, non seulement dans la formulation ou la définition du projet, mais également lors de son exécution et de son évaluation.

V. Caractéristiques de la MCL :

La méthode du cadre logique, est l'une des bonnes et nombreuses méthodes utilisées pour la planification d'un projet ciblée sur les objectifs.

Une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs du type de la MCL est en résumé ce qui suit:

- Un instrument qui permet de cibler sur les objectifs la planification, l'analyse, l'appréciation, le suivi et l'évaluation de projets et de programmes.

- Un outil qui sert à effectuer une analyse logique et à réfléchir de façon structurée lors de la planification d'un projet et qui s'assure que le projet est pertinent, réalisable et viable.
- Un outil de planification qui permet de donner un cadre aux différents éléments d'un processus évolutif (problèmes, objectifs, acteurs, plan de mise en oeuvre, etc.). Le plan du projet peut se résumer dans une matrice
- Un outil qui permet d'optimiser la durée de planification et de réalisation du projet.
- L'idée fondamentale de la MCL est que la justification du projet de développement réside dans le fait que les services et les biens produits par le projet correspondent aux besoins des parties concernées. [KAR 2003]

VI. Formulation du projet de mise à niveau suivant la méthode du cadre logique :

La méthode du cadre logique s'articule en 6 phases à savoir:

- 1-Le contexte (analyse du cadre général du projet)
- 2-Analyse des parties concernées
- 3-Analyse des problèmes (analyse de la situation)
- 4-Analyse des objectifs
- 5- Plan d'activités
- 6-Détermination des moyens. [Annexe 2]

Nous proposons à présent de formuler le projet de mise à niveau suivant la méthode du cadre logique en déroulant les 6 étapes de la méthode :

1. Le contexte (analyse du cadre général du projet) :

Tous les processus de changement qui sont axés sur les objectifs s'inscrivent dans un cadre plus vaste que nous appelons le contexte du projet. Le projet est sans cesse influencé par les différents changements économiques, sociaux et politiques qui s'effectuent dans la société. Lors de la planification du projet il faut en être parfaitement conscient.

Définir le contexte revient à trouver des réponses aux questions suivantes :

Quels sont les facteurs extérieurs qui sont importants pour la réalisation des objectifs du projet?

Dans quel cadre le projet va-t-il se situer ? [KAR 2003]

Pour le projet de mise à niveau ou de restructuration de l'entreprise, le contexte macroéconomique de ce dernier se caractérise par l'ouverture de l'Algérie sur l'économie libérale, qui se verra appliquer les règles de la concurrence mondiale avec l'adhésion à l'OMC et la création d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne.

Ces accords qui porteront sur le commerce des biens et des services, la circulation des capitaux et autres règles relatives à la concurrence, ont pour conséquence majeure la libre circulation des marchandises. Ils constitueront un terrain favorable et attractif pour les partenaires industriels étrangers en offrant des garanties de libre concurrence et de libre exportation des capitaux et des profits.

Dans ce contexte, l'entreprise sera confrontée à un environnement de plus en plus turbulent ; pour s'adapter elle doit arrêter des stratégies qui la préparent à affronter la concurrence en

améliorant sa compétitivité à travers des actions de restructuration au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise.

2. Analyse des parties concernées :

Les parties concernées sont les acteurs sur qui le projet a un effet et qui ont une influence sur le projet de manière directe ou indirecte. Il peut s'agir de personnes ou d'organisations qui peuvent être en faveur ou non d'un changement.

Un recensement des parties concernées et de leur rapport au projet constitue une partie importante de sa planification. Elles peuvent être réparties en 3 groupes différents:

[KAR 2003]

1. Les bénéficiaires/le groupe cible :

Toute entreprise souhaitant se mettre à niveau pour améliorer son potentiel et renforcer sa compétitivité.

2. 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).

3. Les bailleurs de fond :

L'entreprise qui se met à niveau doit assurer des sources de financements à son plan d'activités à savoir les banques, les aides financières formulées par les pouvoirs publics qui interviennent sous forme d'accompagnements et les fonds propres de l'entreprise.

Avant la planification d'un projet, il faut obtenir des informations de la part de toutes les parties concernées en organisant par exemple un atelier.

3. Analyse des problèmes (analyse de la situation) :

L'analyse des problèmes est l'étape la plus importante de la phase de cadrage.

Avant d'élaborer un plan de redressement quelconque ; il va falloir déterminer les problèmes redondants que rencontre l'entreprise algérienne.

Il s'agit de définir le problème principal que doit résoudre le projet et de déceler les sous problèmes engendrés par ce dernier en définissant des liens de causalité (des grappes de problèmes).

Un problème complexe peut être plus facile à gérer s'il est réparti en plusieurs groupes de problèmes, ceci nous mène à définir plusieurs étages de problèmes.

Pour la mise à niveau, le problème principal que doit résoudre le projet est celui de la compétitivité de l'entreprise, cette dernière demeure confrontée à un environnement de plus en plus turbulent ce qui a pour conséquence directe la perte de parts de marché.

Partant du principe qu'une entreprise qui n'est pas performante est celle qui n'applique pas les bonnes pratiques de gestion, la mise à niveau du système de gestion des entreprises algériennes, s'avère à cet effet incontournable et constitue un des facteurs d'amélioration de la compétitivité. En effet, mettre à niveau le système de gestion n'est autre que la mise à niveau des pratiques de gestion des différentes fonctions de l'entreprise à savoir : Organisation, Stratégie, Marketing, Production, Ressources Humaines et Finance. Pour cela nous avons opté pour une approche par fonction en mettant en œuvre les points faibles à corriger pour toutes les fonctions en se plaçant dans le cas le plus défavorable.

Cette approche a pour avantage une vision globale non restreinte des problèmes, elle assure de repérer des problèmes qui risqueraient d'être négligés du fait qu'ils n'ont pas un effet direct sur le coût et la qualité des produits, comme par exemple ceux liés à l'évaluation des investissements et aux ressources humaines.

Par contre, l'inconvénient de cette approche réside dans le fait qu'il y'ait une difficulté de mettre en exergue les liens de "cause-à-effet" entre les différentes fonctions.

Nous émettons l'hypothèse qu'une entreprise qui suit une démarche de mise à niveau doit remettre en cause son système de gestion. En effet, le système de gestion n'est autre que le recouvrement des différentes fonctions de l'entreprise.

Ainsi, nous avons arrêté les problèmes par fonction afin de proposer une démarche de conception. Nous notons que notre travail s'inscrit dans un cadre de recherche.

Pour le recensement des problèmes nous avons effectué une recherche bibliographique par fonction.

Cependant, les arbres de problèmes que nous avons élaborés, ne regroupent pas tous les problèmes rencontrés en entreprise. Nous nous sommes focalisés sur les grands problèmes qui relèvent du système de gestion de l'entreprise algérienne.

Les fonctions retenues sont celles qu'on retrouve habituellement dans le diagnostic interne de l'entreprise à savoir :

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

Rappelons qu'il existe d'autres fonctions pour lesquelles nous n'avons pas défini les arbres à problèmes associés, à savoir : la fonction qualité, la fonction recherche et développement, la fonction maintenance... etc.

Notons que c'est une omission volontaire du fait que la définition de ces fonctions diffère d'une entreprise à une autre. Ainsi, nous ne pouvons pas les inscrire dans une démarche globale de conception pour une entreprise quelconque. De plus, les problèmes rencontrés dans

ces fonctions trouvent leurs sources dans les arbres que nous avons élaborés pour les autres fonctions.

Nous proposons à présent, de définir les arbres à problèmes pour chacune des fonctions retenues :

A. La fonction organisation :

Les problèmes liés à l'organisation sont dus principalement aux points suivants :

- 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 essentielles pour la performance de l'entreprise (assurances 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.1]**

B. La fonction stratégie :

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. **[HAS 2006]**

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 et 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.2]**

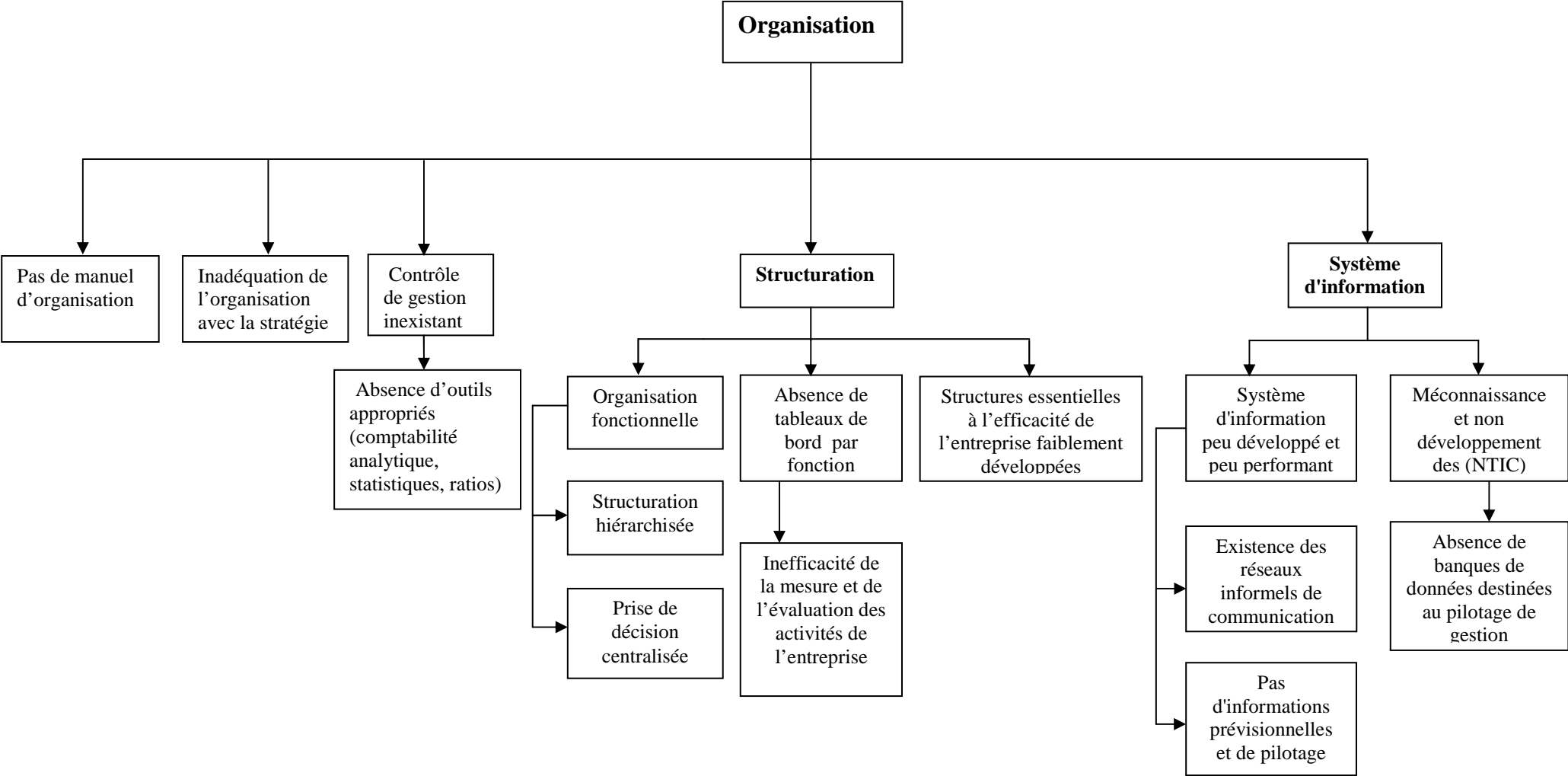


Figure II.1 : Arbre des problèmes de la fonction Organisation

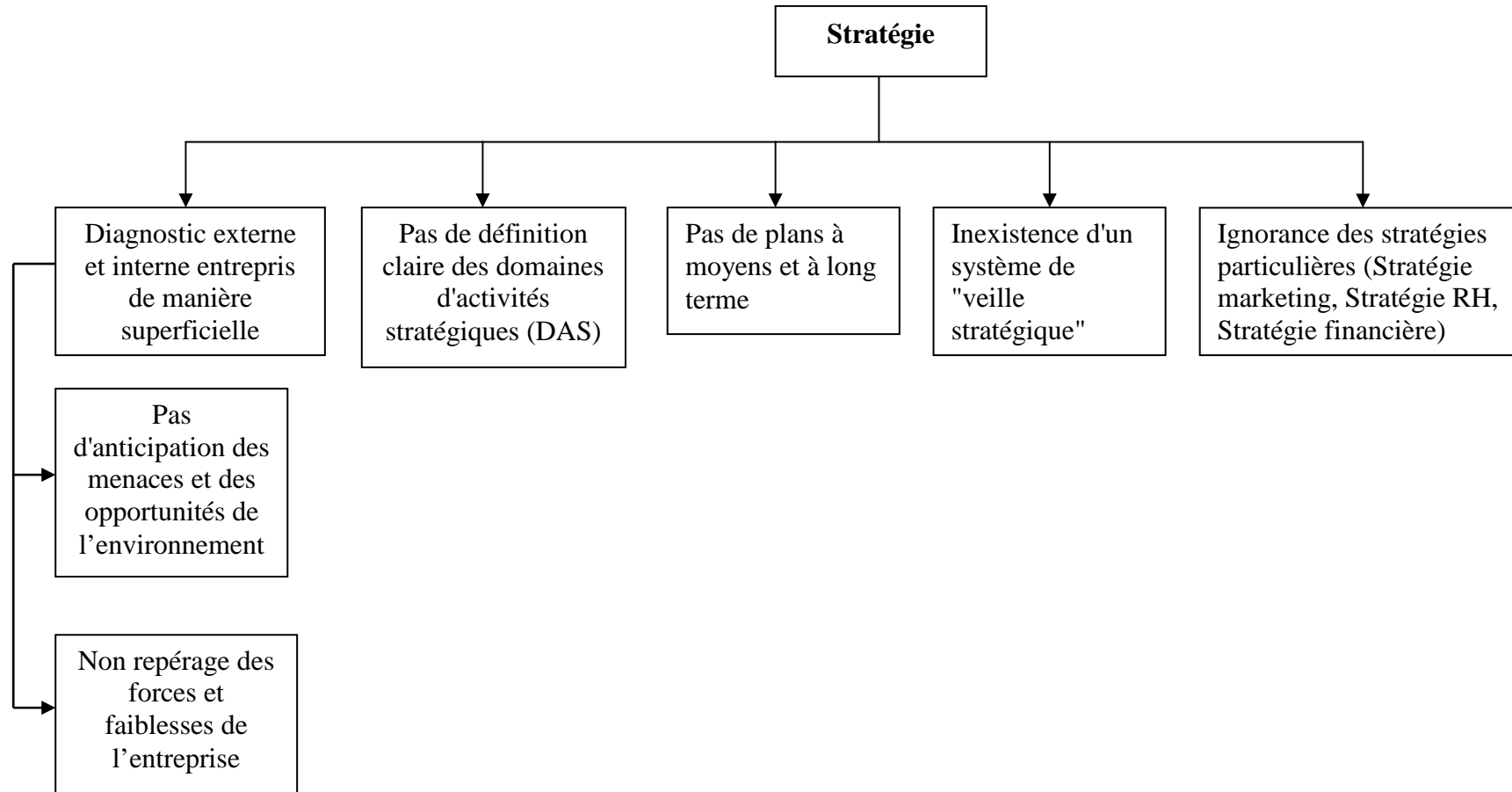


Figure II.2 : Arbre des problèmes de la fonction Stratégie

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". La première 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". [HAS 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, ses besoins, en anticipant ses désirs, en utilisant tous les moyens modernes pour satisfaire la clientèle. [HAS 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. [HAS 2006]

L'absence d'enquêtes multiformes (sondage, panel, baromètre) et de maîtrise de 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.3]

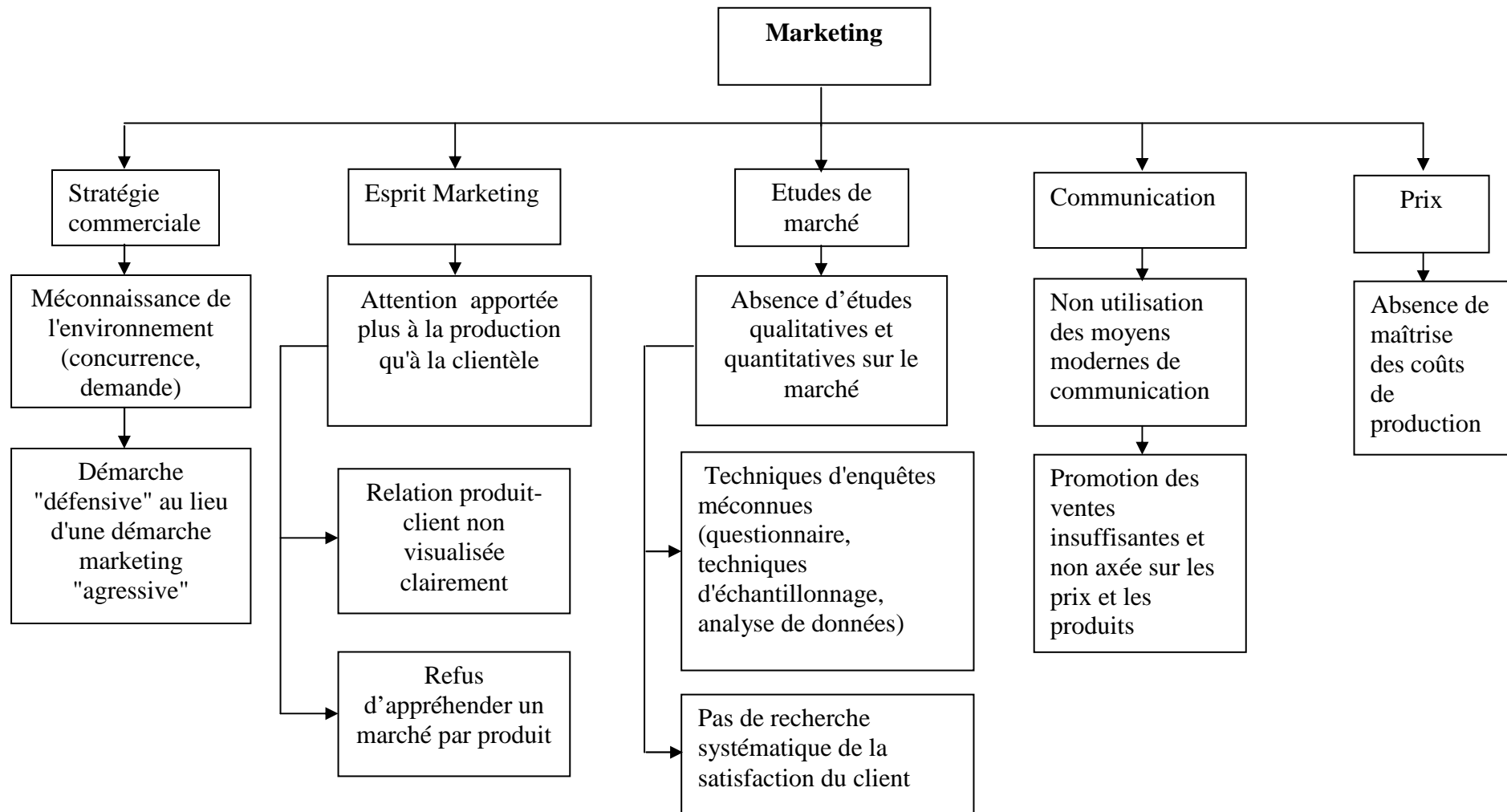


Figure II.3 : Arbre des problèmes de la fonction marketing

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.4]

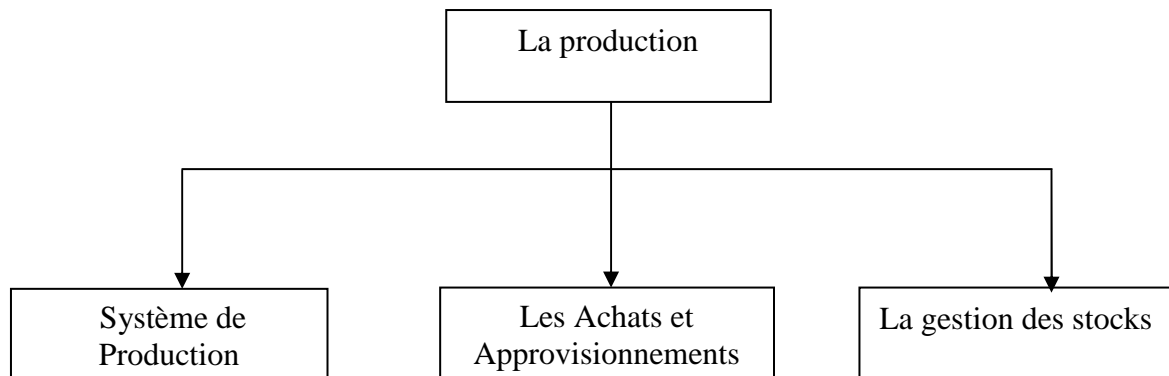


Figure II.4 : Décomposition de la fonction production

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 » [BOY 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.5]

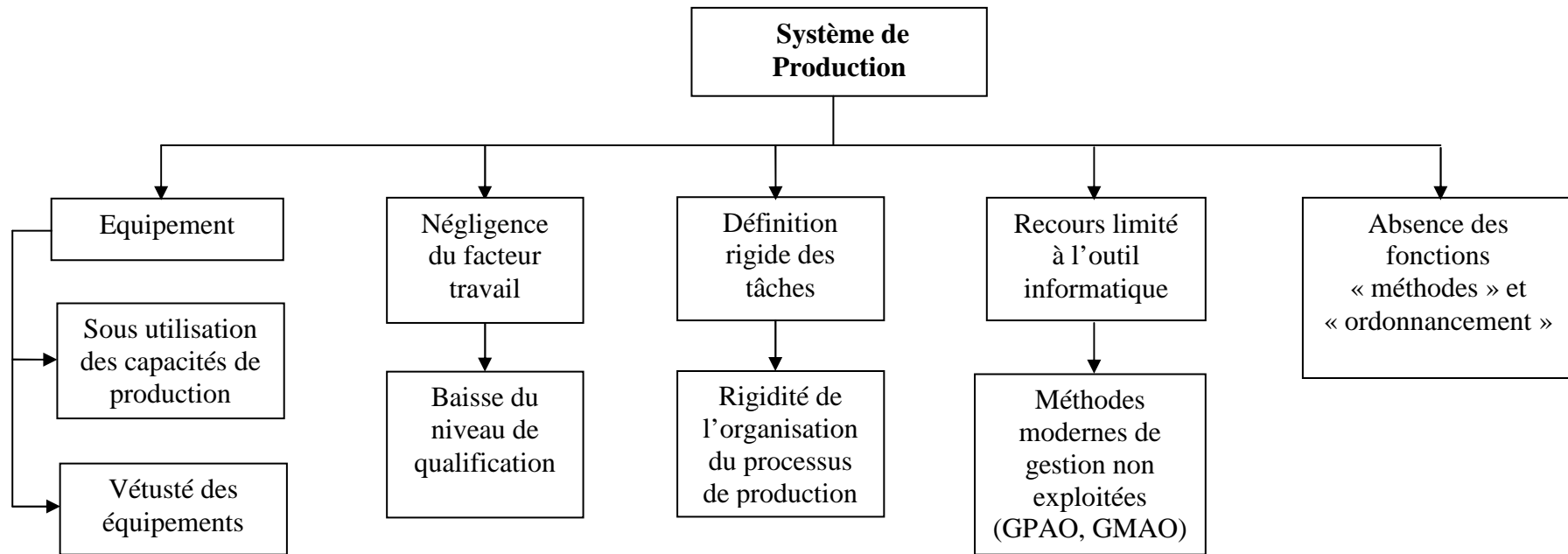


Figure II.5 : Arbre des problèmes du système de production

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.6]

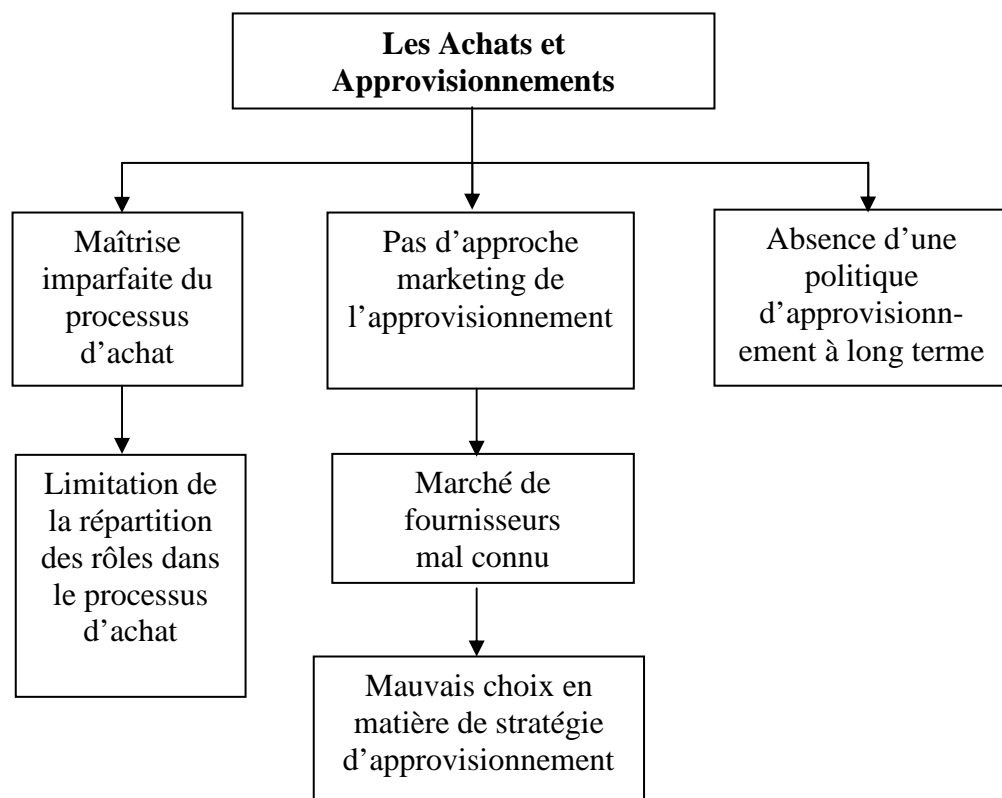


Figure II.6 : Arbre des problèmes de la fonction achats et approvisionnements

iii. Gestion des stocks :

La gestion des stocks consiste à «éviter l'interruption du cycle de fabrication et de distribution». [EDI 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 comptablement 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.7]

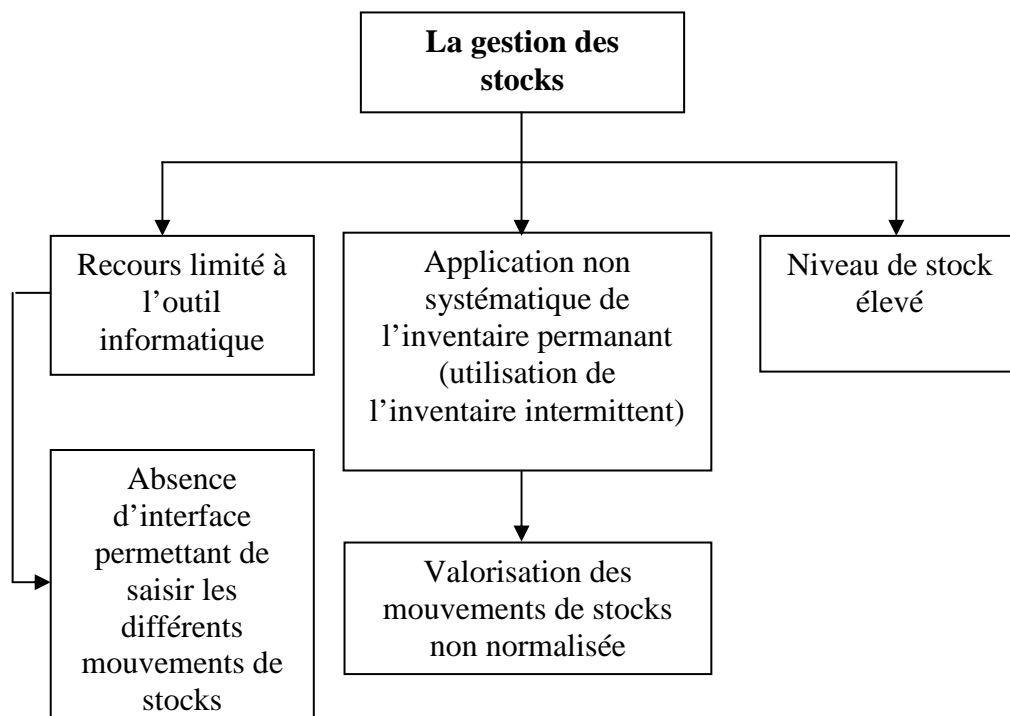


Figure II.7 : Arbre des problèmes de la fonction gestion des stocks

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. [VER 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 en ignorant les aspects prévisionnels de cette fonction. Cette dernière qui n'est 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.
- Une mauvaise appréhension de la relation ressources humaines-stratégie, en effet 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.8]

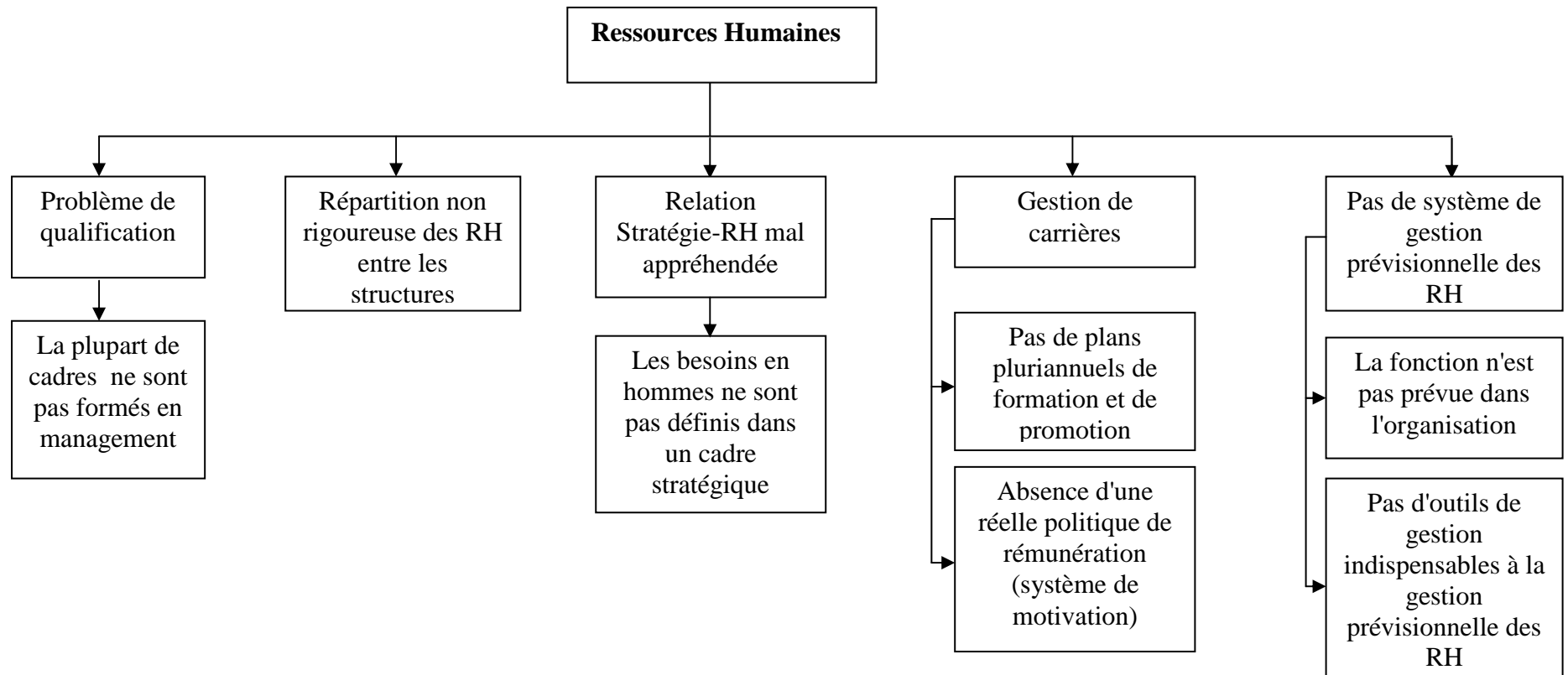


Figure II.8 : Arbre des problèmes de la fonction ressources humaines

F. La fonction finance :

Les quatre problèmes principaux recensés pour la fonction Finance sont : la non maîtrise des coûts de l'entreprise, qui se traduit par l'absence de la comptabilité analytique, 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 :

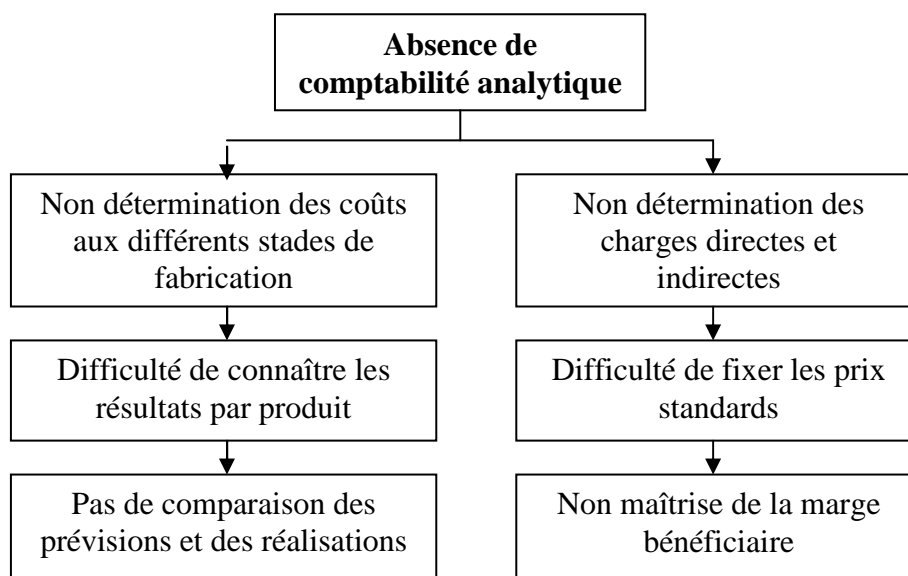
- La non détermination des charges directes et indirectes d'où la difficulté pour l'entreprise de fixer ses prix standards et de maîtriser sa marge bénéficiaire.
- La non détermination des coûts aux différents stades de fabrication ce qui rend difficile la connaissance des résultats par produits, et par conséquent, l'entreprise ne pourra pas comparer les prévisions avec les réalisations. **[Figure II.9]**

➤ 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.10]**

➤ 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.11]**



FigureII. 9 : Arbre des problèmes de la comptabilité analytique

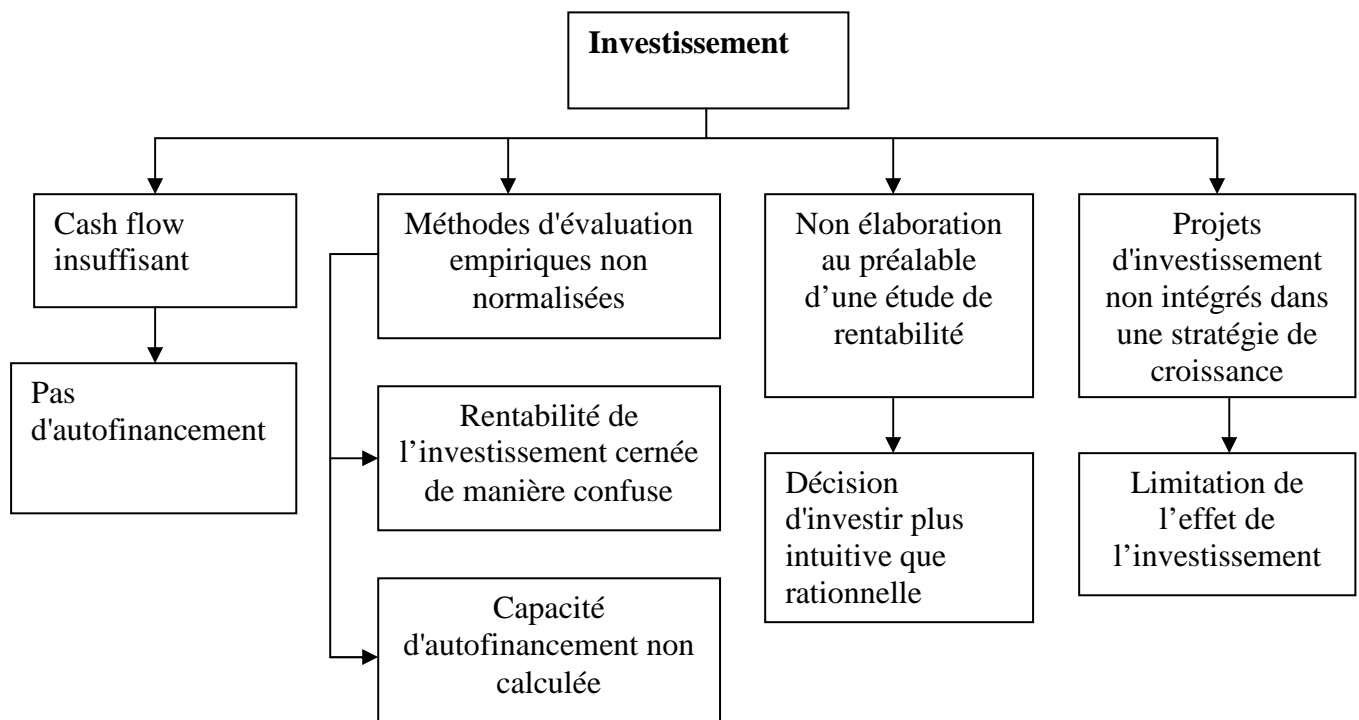


Figure II.10 : Arbre des problèmes liés aux investissements

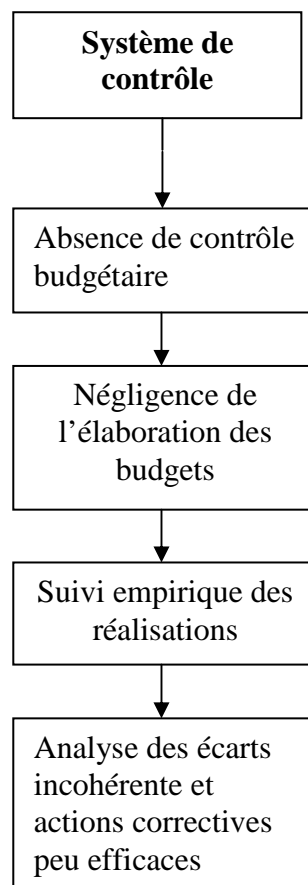


Figure II.11 : Arbre des problèmes liés à la gestion budgétaire

4. Analyse des objectifs :

Après avoir identifié les problèmes que le projet doit aider à résoudre et après avoir effectué l'analyse des parties concernées, il faut formuler les objectifs. Ces objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables.

Dans le contexte de la MCL, nous distinguons trois niveaux d'objectifs :

i. L'objectif global :

Il s'agit du niveau d'objectif le plus élevé, qui indique la voie à suivre, c'est la raison pour laquelle celui-ci est réalisé. [KAR 2003]

En ce qui concerne notre cas, l'objectif global n'est autre que l'amélioration de la performance de l'entreprise pour assurer sa compétitivité et sa pérennité sur le marché.

ii. L'objectif du projet ou l'objectif spécifique:

C'est la description de la situation qui doit prévaloir si les résultats du projet correspondent à ce qui est escompté.

Si cet objectif est atteint les causes du problème doivent être éliminées et le problème doit de ce fait disparaître. [KAR 2003]

Nous retenons que l'objectif spécifique de notre projet est la mise à niveau des différentes fonctions de l'entreprise, fonction par fonction, à savoir :

- La fonction Organisation
- La fonction Stratégie
- La fonction Marketing/vente
- La fonction Production
- La fonction Ressources humaines
- La fonction Finance

iii. Les résultats :

Ce sont les objectifs qui correspondent aux résultats directs des activités entreprises dans le cadre du projet. Le résultat est une description de la valeur de ce qui est produit par le projet dans les limites de ce que les parties concernées peuvent garantir. Ce sont des résultats réels et évidents qui découlent logiquement des activités du projet à court terme. [KAR 2003]

Pour traiter le cas de la mise à niveau, nous proposons de définir les résultats attendus de chacune des fonctions :

a. La fonction Stratégie :

Étant donné que le problème principal soulevé au niveau stratégique est la vision à court terme de l'entreprise, le résultat attendu de la mise à niveau de cette fonction est l'élaboration d'un plan d'action à moyen et long terme, qui définit la stratégie de l'entreprise.

b. La fonction Organisation :

La fonction organisation doit servir de support à la stratégie, il s'agit de mettre en place l'organisation qui répond au mieux aux orientations stratégiques, pour assurer l'adéquation entre les deux.

Par exemple si l'entreprise voit ses ventes augmenter, l'organisation doit prévoir à mettre en place un service après vente.

c. Marketing/vente :

L'objectif de la mise à niveau de cette fonction consiste à améliorer la relation avec le client, et être à son écoute, pour satisfaire ses besoins en permanence. En d'autres termes il s'agit d'instaurer l'esprit marketing au sein du personnel.

d. Production :

Produire pour écouler la production n'est plus un objectif. Ainsi le résultat attendu de cette fonction est la satisfaction de la demande, en assurant une meilleure qualité du produit, au meilleur coût et dans les plus brefs délais.

e. Ressources humaines :

La fonction ressources humaines doit fournir à l'ensemble des structures de l'entreprise, le personnel qualifié tel qu'il est défini par les demandeurs internes, lorsque ces derniers expriment ce besoin, en d'autres termes il s'agit de fournir le personnel qualifié, au temps voulu.

f. Finance :

La fonction finance a pour finalité de diminuer les frais financiers, ceci se fait par le biais de la maîtrise des coûts.

5. Plan d'activités :

On a vu dans l'étape précédente, lors de l'analyse des problèmes, que le modèle de gestion algérien se caractérise par des points faibles (problèmes) qui ont un impact direct ou indirect sur la compétitivité de l'entreprise.

Ces problèmes relatifs à chaque fonction ont toujours constitué une entrave au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour atteindre des niveaux de performance équivalents à ceux constatés couramment dans les entreprises performantes, l'entreprise doit pouvoir accéder aux règles universelles de gestion.

Nous présenterons dans cette étape les éléments essentiels qui permettent de remédier aux problèmes décrits dans la troisième étape, ces éléments représentent les actions de mise à niveau proprement dites, sous l'appellation de « plan d'activités ».

Comme dans l'étape d'analyse des problèmes, nous définissons les activités par fonction.

Avant de définir le plan d'activités par fonction, nous proposons d'émettre les hypothèses suivantes :

- Le plan d'activités s'attaque au premier étage des problèmes, on suppose que la résolution de ces problèmes va nécessairement contribuer à la résolution des problèmes induits
- Les problèmes redondants présents à la fois dans plusieurs fonctions, et qui ont été mis en évidence en superposant les arbres des différentes fonctions, vont apparaître une seule fois dans le plan d'activités.

Après avoir identifié les arbres de problèmes par fonction dans l'étape 3, nous proposons à présent de superposer tous les arbres dans un seul arbre regroupant toutes les fonctions **[FigureII.12]**.

Ceci permettra de mettre en évidence les relations de cause à effet entre les problèmes des différentes fonctions, afin de restreindre le plan d'activités, par exemple l'activité qui va résoudre le problème du système d'information au niveau de l'organisation, va permettre de résoudre en même temps tous les problèmes liés à l'outil informatique dans les autres fonctions.

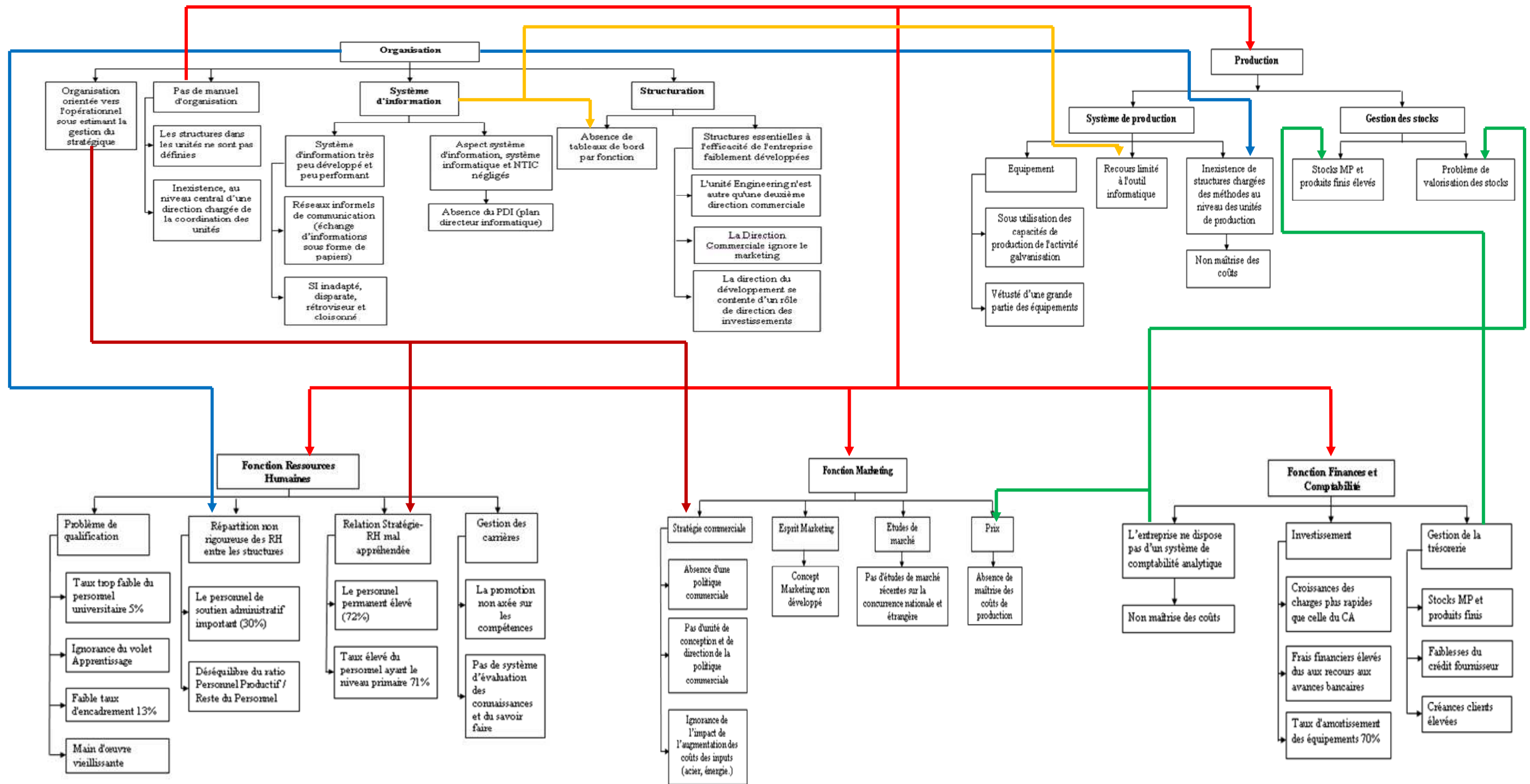


Figure II.12 : Arbre récapitulatif des problèmes

A. Plan d'activités de la fonction Organisation :

- L'activité principale relative à l'organisation consiste à mettre en place et prévoir un manuel d'organisation incluant toutes les structures négligées qui sont nécessaires à l'atteinte de la performance et qui ont été décelées lors du diagnostic organisationnel.
- Le nouveau schéma directeur d'organisation établi, devrait être compatible avec la vision stratégique de l'entreprise. C'est le support qui permet de mettre en place la stratégie de l'entreprise.

- **Structuration :**

En ce qui concerne la structuration, il s'agit de faire un choix judicieux de l'approche organisationnelle : structure par fonction, structure par produit (branche), structure matricielle; en tenant compte de la stratégie suivie ; par exemple pour une stratégie de spécification portant sur un domaine d'activité unique, on optera pour une structure fonctionnelle, alors que pour une stratégie de diversification (par activité, produit) on optera pour une structure par produit ou matricielle. [Annexe 3]

Le schéma doit être également conçu en prenant en considération les objectifs de la nouvelle organisation et les nouvelles pratiques ou processus de gestion instaurés qui concernent toutes les structures à savoir : les ressources humaines en assurant une répartition rigoureuse, finances et comptabilité, marketing et production.

- **Système d'information :**

La démarche suivie pour mettre en œuvre un système d'information consiste à concevoir le projet de mise en place d'un système d'information, en cadrant le projet par la détermination du cahier des charges qui fixe les spécifications techniques et fonctionnelles du système d'information.

L'ensemble des spécifications permet de réaliser concrètement la production de l'ERP, et rendre opérationnel le système d'information.

Des tableaux de bord par fonction sont à élaborer tout en assurant la cohérence des informations et la pertinence des indicateurs.

- Mettre en œuvre un système de contrôle de gestion qui fonctionne à deux niveaux :
 - Niveau stratégique : contrôle de la mise en œuvre des actions et des méthodes de prévision.
 - Niveau opérationnel : mesurer les écarts par rapport aux objectifs (actions correctives après interprétation des écarts).

B. Plan d'activités de la fonction Stratégie :

Le plan d'activité correspondant à la fonction stratégie n'est autre que la démarche de planification stratégique classique. Le problème soulevé dans l'analyse des problèmes étant la vision à court terme de l'entreprise, il s'agit de mettre en place un plan d'action à moyen et long terme qui définit la stratégie de l'entreprise en appliquant la démarche suivante :

1. Procéder à une analyse SWOT (force, faiblesses, menaces, opportunités), il s'agit d'analyser les menaces et les opportunités de l'environnement et d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ;
2. Fixer des objectifs en fonction des aspirations et des systèmes de valeurs existants dans l'entreprise;
3. Déterminer les domaines d'activité stratégiques et les facteurs-clés de succès de chacun de ces domaines;
4. Choisir les activités et évaluer leur avenir (position concurrentielle, potentiel de croissance, profit);
5. Evaluer, compte tenu des forces et faiblesses, les écarts à combler pour maîtriser les facteurs clés de succès.
6. Définir les axes stratégiques à développer (diversification, spécialisation...etc)
7. Elaboration du plan stratégique (buts, moyens, délai de réalisation). **[Annexe 4]**

C. Plan d'activités de la fonction Marketing/vente :

Pour cette fonction, nous retenons trois axes d'activités :

i. Esprit Marketing :

Il s'agit d'instaurer l'esprit marketing au sein du personnel en s'orientant vers le marché. Un apport des spécialistes du Marketing sous forme de formations est nécessaire pour donner une attention aussi importante au marketing qu'à la production.

ii. Etudes de marchés :

Les études quantitatives et qualitatives sur les produits et les clients permettent de suivre l'évolution du marché et 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, il s'agit de :

- Rechercher l'information sur le marché : liste des concurrents, taille du marché, produits vendus, comportements des consommateurs.
- Exploiter des informations internes : ventes par produit, par zone géographique, informations sur les clients et leurs réclamations.
- Réaliser les enquêtes et les sondages : ces études qualitatives et quantitatives sont lancées lorsqu'il s'agira de promouvoir un produit nouveau et de trouver un meilleur prix possible (évaluation des volumes de vente, opinions des distributeurs, motivations d'achat des consommateurs).

iii. Communication :

La démarche consiste à envisager l'utilisation de la force de vente et de la publicité en réfléchissant à une stratégie de communication :

- Analyse des forces et faiblesses du produit par rapport au marché visé.
- Détermination de l'objectif publicitaire (cible).
- Fixation du budget global de la communication.
- Choix des actions et outils de communication en fonction de l'objectif, du budget et des moyens.

D. Plan d'activités de la fonction Production :

Le plan d'activités relatif à la fonction production peut être résumé comme suit :

i. Système de production :

Améliorer le système de production revient à mettre en place un système de production efficace et performant qui améliore constamment la productivité.

-le plan d'activités consiste à améliorer l'organisation de la production en optant pour l'approche sociotechnique ; cette méthode consiste à prendre en compte aussi bien les aspects sociaux que techniques de l'entreprise.

En ce qui concerne l'aspect humain, les nombreuses applications de cette approche dans le monde, ont permis de retenir les six principes d'EMERY :

1. Constitution de groupes de production semi-autonomes chargés de conduire en toute initiative le processus de fabrication des produits ;
2. Mise en place de la polyvalence des postes de travail et de l'enrichissement des tâches ;
3. Augmentation de la durée des cycles de travail ;
4. Incorporation de tâches supplémentaires et variées (entretien, réglage, contrôle) ;
5. Développement de la marge de manœuvre du groupe en matière de rotation des postes et des tâches ;
6. Mise en œuvre d'une politique de salaires innovatrice (salaire fixe et prime de groupe)

[HAS 2006]

Quant à l'aspect purement technique, une stratégie de renouvellement des équipements de production s'avère indispensable.

ii. Achats et Approvisionnements :

La démarche de la fonction achats et approvisionnements devrait s'appuyer sur une « démarche marketing » du fait de la dépendance de l'entreprise du marché aval.

Le plan d'activités consiste à :

- Collecter toutes les informations sur les sources d'approvisionnement.
- Rechercher de multiples sources d'approvisionnement afin de les mettre en concurrence.
- Adopter une approche marketing de l'approvisionnement, c'est-à-dire que l'entreprise ne doit pas attendre des propositions du fournisseur mais prendre au contraire l'initiative afin de proposer elle-même au vendeur des activités susceptibles d'intéresser les deux parties.

- Maîtriser le processus d'achat suivant une démarche globale et cohérente de partage des rôles et d'organisation.

Nous illustrons ci-dessous le système de rôles par un tableau élaboré par WEBSTER et WIND en 1972 [Tableau II.1] :

Phases du processus d'achat	utilisateurs	prescripteurs	Conseillers	Acheteurs	Décideurs	Filtres
Reconnaissance d'un besoin	X		X			
Détermination des spécifications	X	X	X			
Recherche de fournisseurs potentiels			X	X		X
Evaluation des propositions	X	X	X	X	X	
Choix du fournisseur			X	X	X	
Evaluation des performances	X			X		

Tableau II. 1: Système de rôles du processus d'achat (WEBSTER et WIND) [HAS 2006]

iii. Gestion des stocks :

Le résultat attendu de cette fonction étant l'optimisation des coûts de stockage, c'est-à-dire atteindre un niveau de stock optimal pour un taux de service prédéfini, nous résumerons le plan d'activités en ce qui suit :

- Utiliser l'inventaire permanent au lieu de l'inventaire intermittent.
- Normaliser la valorisation des mouvements de stocks.

E. Plan d'activités de la fonction Ressources Humaines :

De ce qui a été arrêté dans l'arbre des problèmes des ressources humaines, le plan d'action retenu dans le cadre de la mise à niveau de cette fonction se résume à mettre en place :

- Un plan de formation ayant comme objectifs la réduction des écarts relevés entre les profils réels et les exigences des fonctions exercées et la préparation du personnel à l'introduction de nouvelles fonctions telles qu'elles sont définies dans la nouvelle organisation.
- Un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines, permettant de fournir aux différentes structures le personnel qualifié au temps voulu.

- Un système de motivation du personnel et un manuel de procédures de gestion de la paie assurant une bonne politique de rémunération.

F. Plan d'activités de la fonction Finance :

Les activités correspondant à la fonction finance peuvent être réparties en trois parties :

i. comptabilité analytique :

Il s'agit de procéder à l'implantation de la comptabilité analytique de la manière suivante :

- 1- Diviser l'entreprise en "centres d'activités" (primaires et secondaires).

Exemples pour les centres d'activités primaires : centre d'activité d'approvisionnements, centre d'activité atelier 1, centre d'activité atelier 2, centre d'activité Magasin stockage, centre d'activités Ventes.

Exemples pour les centres d'activités secondaires : centre d'activité comptabilité, centre d'activité administration...etc.

- 2- Procéder au découpage comptable en créant des sections primaires et secondaires (ou centre de coût) calqués sur les centres d'activités.

Exemple : centre d'activité atelier 1 → section Comptable atelier 1.

Ce découpage comptable correspond au découpage économique.

- 3- Choisir une unité commune de mesure des charges pour chaque section, appelée l'unité d'œuvre.
- 4- Regrouper tous les coûts directs qui sont imputés directement sur les produits. Les coûts indirects sont également imputés à chaque produit et la ventilation entre les deux coûts se fait dans chaque centre d'activités.

ii. Investissement :

Pour les investissements, il s'agit de mettre en œuvre les trois étapes suivantes :

- 1^{ère} étape : La décision d'investir.

Avant de prendre la décision d'investir, il s'agit au préalable :

- de définir la stratégie de croissance de l'entreprise ;
- de vérifier la rentabilité de l'investissement ;
- d'analyser toutes les implications techniques, économiques et sociales de cet investissement.
- de l'inscrire dans un budget d'investissement.

- 2^{ème} étape : L'évaluation des projets d'investissement.

L'évaluation consiste à comparer les deux flux financiers (capacité d'autofinancement et investissement programmé) en tenant compte de l'actualisation.

- 3^{ème} étape : Le financement de l'investissement

Choisir, en s'aidant des scénarios, l'un des moyens de financement suivants :

Financement sur fonds propres, financement par emprunts à moyen ou long termes, utilisation du crédit-bail (leasing).

iii. Système de contrôle :

- Mettre en œuvre un système de contrôle de gestion qui fonctionne à deux niveaux :
 - Niveau stratégique : contrôle de la mise en œuvre des actions et des méthodes de prévision.
 - Niveau opérationnel : mesurer les écarts par rapport aux objectifs (actions correctives après interprétation des écarts).

6. Ressources/Moyens :

La définition des ressources est bien entendu étroitement liée à celle des activités. Les ressources dont doit disposer le projet pour pouvoir effectuer les activités prévues peuvent par exemple consister en:

- Ressources humaines, pour accomplir des activités, des ressources humaines en termes de compétence sont nécessaires.
- Ressources matérielles, prévoir un besoin éventuel en équipement et en logiciels de gestion (calcul des coûts, gestion des achats...).
- Ressources financières/financement.
- Durée (combien de temps faut-il pour réaliser chacune des activités).
- Locaux (bureaux, locaux pour la formation etc...)

La mauvaise détermination des moyens peut être à l'origine de problèmes lors de la mise en œuvre du projet. Il est donc important que la définition des moyens soit faite avant la mise en œuvre des activités. [KAR 2003]

7. Matrice du cadre logique :

La matrice du cadre logique est généralement constituée de quatre rangées et de quatre colonnes. Les rangées correspondent aux différents niveaux des objectifs du projet. Il s'agit respectivement des activités, des résultats, de l'objectif spécifique et des objectifs généraux. Ils sont supposés avoir un lien logique par lequel l'accomplissement de ce qui est prévu à un niveau donné conduit tout naturellement au niveau suivant.

Quant aux colonnes, la première décrit les niveaux d'objectifs du projet en termes très généraux. La seconde et la troisième précisent comment mesurer le degré de réalisation des objectifs et les moyens à mettre en place. La dernière décrit des facteurs externes au projet mais susceptibles d'en influencer le déroulement (les hypothèses, risques ou supposition).

[Tableau II.2]

	Logique d'intervention	Moyens	Hypothèses
Objectif global	Améliorer la performance de l'entreprise		Zone de libre échange avec l'EU, adhésion à l'OMC, aides financières
Objectif du projet ou objectif spécifique	Mise à niveau des différentes fonctions de l'entreprise, fonction par fonction		Volonté des dirigeants à coopérer dans le cadre du projet de mise à niveau
Résultats	<p>La fonction organisation: L'adéquation de l'organisation avec la stratégie</p> <p>La fonction stratégie : Plan d'action à moyen et long terme</p> <p>La fonction marketing/Vente : Etre à l'écoute du client et le satisfaire en permanence</p> <p>La fonction production : Capacité de satisfaire la demande</p> <p>La fonction RH : Fournir, en temps voulu, à l'ensemble des structures le personnel qualifié tel qu'il est défini par les demandeurs internes</p> <p>La fonction Finance : Maitrise de coûts</p>		
Activités	<p>La fonction organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un manuel d'organisation ➤ définir le type de structure qui convient à l'entreprise ➤ Mise en œuvre d'un système d'information développé et performant ➤ Mettre en place un tableau de bord par fonction <p>La fonction stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ mise en place d'une démarche de planification stratégique <p>La fonction marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation du personnel sur l'esprit marketing ➤ Formation du personnel sur la réalisation des études de marché ➤ Mise en place d'une stratégie de communication <p>La fonction production :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renouvellement des équipements obsolètes ➤ Intégrer le personnel productif dans le processus d'organisation de la production ➤ Suivre une démarche globale et cohérente de partage de rôle dans le processus d'achat ➤ Valoriser les différents mouvements des stocks <p>La fonction RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un système de gestion prévisionnelle de ressources humaines ➤ Mettre en place un plan de formation ➤ Mettre en place un système de motivation <p>La fonction Finance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantation de la comptabilité analytique ➤ Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements ➤ Mettre en place un système de gestion budgétaire 	<p>Stratégie de l'entreprise</p> <p>Stratégie de l'entreprise</p> <p>Logiciel ERP, Cabinet conseil</p> <p>Système d'information</p> <p>Organisation de l'entreprise, études de marché, analyse de l'environnement, diagnostic interne. knowledge management, Top management.</p> <p>Cabinet conseil Lieux de formation, financement de la formation</p> <p>Budget global de la communication. Etude de marché (comportement du consommateur)</p> <p>Equipements de production</p> <p>Organisation de la fonction production</p> <p>Organisation de la fonction production</p> <p>Comptabilité analytique</p> <p>Logiciel de gestion prévisionnelle des RH (ERP) Cabinet conseil Tableau de bord du personnel</p> <p>Cabinet conseil Logiciel calcul des coûts (ERP)</p> <p>Simulation, budget, processus de financement</p> <p>Comptabilité analytique, stratégie, tableaux de bord</p>	

Tableau II.2 : Matrice du cadre logique du projet de mise à niveau

VII. Conclusion :

Après avoir effectué les étapes de l'analyse selon la MCL, le projet de mise à niveau doit être résumé sous forme de matrice. Cette matrice regroupe les différentes informations recueillies lors de la phase de conception.

Elle constitue le point de jonction entre la phase de la conception et la phase de suivi-évaluation.

Lors de cette dernière phase, on utilisera cette matrice comme un support efficace afin de définir des indicateurs pertinents qui seront en relation avec les éléments de la matrice, et qui permettront un suivi efficace des réalisations pour introduire en cas de nécessité des actions correctives.

CHAPITRE III : Le suivi et l'évaluation du projet de la mise à niveau

I. Introduction :

L'objectif de ce chapitre est de décrire la phase de suivi et d'évaluation du projet de mise à niveau. Dans un premier temps nous décrivons à titre indicatif le processus de suivi du projet. Par la suite, nous proposons de définir une démarche évaluative basée sur des critères d'évaluation de projets définis à partir de la matrice du cadre logique. Enfin, nous définissons pour chaque critère des indicateurs d'évaluation pour le pilotage du projet.

II. Le suivi du projet de mise à niveau :

Passer de la stratégie du projet, telle qu'elle est formulée dans la matrice du cadre logique, à un programme de travail annuel opérationnel qui soit clair pour l'équipe du projet et pour les partenaires revient à traduire les activités du cadre logique en actes. Un programme opérationnel est suffisamment détaillé lorsque l'équipe et les organismes chargés de la mise en œuvre savent ce qu'ils doivent faire, quand et comment.

1. Relation entre le suivi et la conception du projet :

La mise au point du « suivi-évaluation » commence bien avant le démarrage du projet. La conception initiale du projet conditionne grandement la facilité avec laquelle le « suivi-évaluation » pourra être mis en œuvre par la suite. On peut citer par exemple :

- Les relations et les engagements pris avec les parties concernées.
- La cohérence et la faisabilité de la stratégie du projet.
- Les ressources affectées au « suivi-évaluation » (moyens financiers, temps imparti, compétences)
- La latitude laissée dans le montage pour permettre aux résultats du « suivi-évaluation » d'influencer le pilotage du projet. [FID 2004]

2. Le programme de travail et budget annuel :

L'outil de planification et d'exécution le plus important d'un projet est le programme de travail et budget annuel (PTBA).

En se basant sur ce qui a été arrêté lors de la phase de conception, le PTBA sert de guide pour la mise en œuvre du projet au quotidien, il comprend :

- Le programme de travail, la description de chaque activité/résultat/indicateur pour chaque fonction, fondée sur le cadre logique ;
- Le calendrier ou déroulement chronologique, qui spécifie le moment où les activités doivent avoir lieu et dans quel ordre ;
- Le budget, qui précise le coût de chaque activité par fonction ;
- Le plan relatif au personnel, qui définit les responsabilités, les besoins de personnel supplémentaire et la formation du personnel ;
- Le plan relatif au matériel/équipement qui établit les besoins pour chaque résultat et activité par composante, y compris la passation de marchés. [FID 2004]

- **La préparation du PTBA : [FID 2004]**

L'information nécessaire pour préparer le PTBA est tirée du cadre logique du projet.

Voici les étapes fondamentales de l'élaboration du PTBA :

- Relever les activités dans la matrice du cadre logique et les inscrire dans la première colonne du programme de travail, les énumérer en précisant quelle activité est nécessaire pour exécuter les autres. Apporter ensuite des précisions et ajouter des sous-activités, le cas échéant.
- Pour chaque activité, spécifier les points suivants :
 - ce qui doit être fait pour quelle date ?
 - qui est responsable de sa mise en œuvre et de sa vérification ?
 - quand doit-elle démarrer et se terminer ?
 - quels sont les besoins en personnel exprimés en hommes-mois ?
 - quantité de matériel et d'équipement nécessaires pour la réalisation des activités,
 - coûts et catégories de coûts,
 - hypothèses importantes.
- Vérifier que le coût total du programme reste dans les limites du budget, que les responsabilités sont bien réparties (c'est-à-dire que personne n'est surchargée ni oubliée) et que les attributions des tâches sont pertinentes. S'assurer, par ailleurs, que le calendrier est réaliste et cohérent.
- Parcourir les étapes ci-dessus avec les bénéficiaires afin qu'ils prennent conscience de leurs responsabilités
- Etablir le document du PTBA avec les éléments arrêtés d'un commun accord
[Annexe 5]

3. le processus de suivi :

Au cours de la période de réalisation d'un programme ou d'une action, il est important de savoir à tout moment où en est l'exécution, afin de conduire le projet de manière effective et efficace, en tenant compte des évolutions de l'environnement global.

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations. C'est une activité interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation.

[EUR 2002]

Lors de la mise en œuvre d'un projet, le suivi :

- Est une activité systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle,...) ;
- Compare l'évolution du projet aux prévisions afin d'identifier des mesures correctives ;
- Intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre (administrative, financière ou opérationnelle)
- Met l'accent sur les éléments de la matrice du cadre logique (ressources, activités, résultats)

3.1. Les objectifs du suivi :

Les objectifs du suivi sont étroitement liés à des éléments de natures variées pouvant découler des structures et responsables investis, des financeurs, des intérêts, des attentes individuelles,...etc.

L'objectif général du suivi va être de comparer les réalisations aux prévisions en rendant possible une mise en évidence des écarts (en référence aux objectifs et à leurs résultats).

Au-delà du pilotage, l'effet corrélé sera de réagir et de faire ressortir des ajustements à envisager et des actions correctives ;

Les objectifs spécifiques d'une démarche de suivi concernant tant le programme lui même que les acteurs, les stratégies définies ou les bailleurs. Les effets dépendront de l'objet du suivi (une fonction, une activité, un mode opératoire...) mais peuvent être focalisés sur une volonté d'inscrire le suivi dans un processus d'apprentissage pour le pilotage des actions.

Dans le cadre de la « conduite de projet », le suivi est un instrument :

- **de contrôle** : il induit la possibilité d'un pilotage attentif s'il s'attache à vérifier que les données recueillies correspondent aux anticipations ;
- **de gestion avertie** : les informations recueillies et traitées doivent stimuler l'analyse des acteurs impliqués dans l'action. Le suivi permet de prendre des mesures pratiques, d'apporter des corrections à la mise en œuvre d'une action et des réorientations.

3.2. La démarche de suivi du projet:

Le dispositif de suivi est composé des outils et des indicateurs de suivi. Différentes démarches, méthodes et outils de suivi peuvent permettre la mise en place d'un dispositif de suivi.

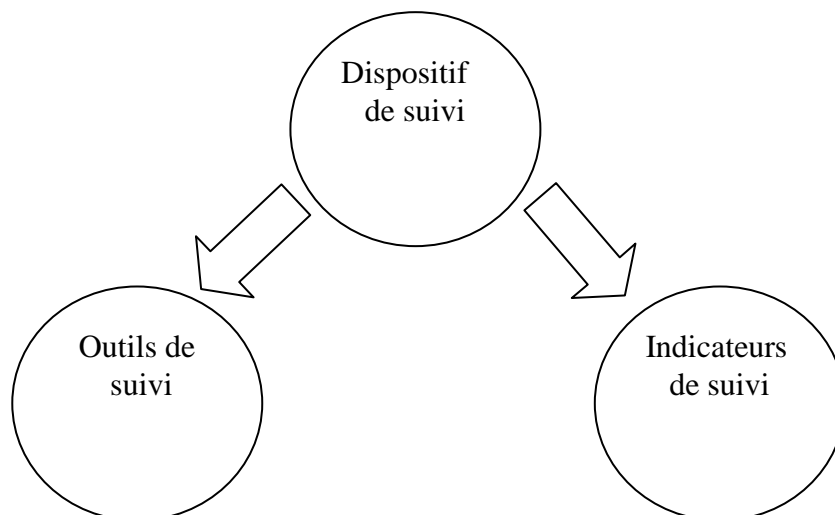


Figure III.1 : Dispositif de suivi

A. Les outils de suivi [EUR 2002] :

En général, ils peuvent être :

- **Des fiches de suivi :**

Elles constituent une base de recueil de données et nécessitent ensuite un traitement de l'information pour permettre le suivi de l'exécution.

Les fiches de suivi informent sur l'avancement des réalisations des activités.

- **Des bulletins ou lettres d'information du terrain :**

Ils permettent de suivre les activités de mise à niveau dans son ensemble, en rapportant l'information du terrain.

- **Des rapports mensuels ou trimestriels :**

Ils représentent une compilation des fiches de suivi ou autre format de rapport d'activité sur des modèles établis, consolidés ensuite par des notes de commentaires à différents niveaux d'intervention. Ils sont ainsi complétés par tous les intervenants. L'ensemble des éléments de réflexion sont répercutés à nouveau vers les expéditeurs d'origine, puis vers les bailleurs de fonds.

Des diagnostics annuels :

C'est l'état des lieux, où on liste les problèmes prioritaires, la manière de les affronter, les moyens et budgets nécessaires mis en lien avec les perspectives de financement.

- **Des prévisions mensuelles, trimestrielles ou annuelles :**

Elles sont basées sur des formulaires permettant des comparaisons entre les anticipations et les réalisations effectives.

- **Des documents de proposition d'actions:**

Suggestions de thèmes de formation, type d'assistance pour l'obtention de crédit.

B. Les indicateurs de suivi :

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). [LOR 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.

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 comme illustré dans le tableau suivant [Tableau III .1] :

Fonction	Contenu de la Fiche de suivi
Stratégie	Avancement des réalisations des choix stratégiques
Organisation	Evolution de l'organisation par rapport à la stratégie
Marketing/ vente	Evolution des ventes
Production	Nombre de produits fabriqués
Ressources humaines	Nombre de personnes formées
Finance	Etat de la trésorerie

Tableau III.1 : Indicateurs de suivi

➤ **Les indicateurs standards du tableau de bord de suivi : [DER 2006]**

Ce sont des indicateurs standards de suivi de projet, ils font partie du tableau de bord de pilotage du projet.

Les ratios les plus fréquemment utilisés sont :

- Indice de performance des coûts :

$$IPC = CBTE/CRTE$$

Cet indicateur reflète l'efficacité des coûts réels, c'est-à-dire quelle réalisation du travail planifié, chaque unité monétaire ou heure dépensée a produit.

- Indice de performance des prévisions :

$$IPP = CBTE/CBTP$$

Cet indicateur reflète la proportion du travail accomplie par rapport au travail planifié.

- Coût estimé pour l'achèvement :

$$CEA = (CBA - CBTE)/IPC$$

Ecart budgétaire :

$$CV=CBTE - CRTE$$

Cet indicateur reflète l'écart entre le coût du travail effectué et le coût réel de ce même travail. Une valeur négative indique un dépassement budgétaire par rapport au budget initialement prévu (budget de référence).

- Ecart sur échéancier

$$SV=CBTE - CBTP$$

Cet indicateur reflète l'écart budgétaire entre le travail effectué et celui qui a été planifié. Une valeur négative indique un retard sur ce qui aurait dû être accompli.

- Coût final estimé :

$$CFE= CRTE + CEA$$

C. Utilisation des outils et des indicateurs :

➤ **Coordination aux divers niveaux d'acteurs :**

A chaque niveau d'acteurs, la maîtrise du dispositif de suivi (composé d'outils et d'indicateurs) est une valeur ajoutée au projet : pour l'optimisation des résultats, pour l'impact du projet, pour la mobilisation de financements car il sert à communiquer sur les actions et à valoriser des démarches ou des partenaires.

Les outils de suivi concernent différents niveaux d'acteurs, à commencer par les acteurs de base.

Un dispositif efficace de suivi repose sur la possibilité de réaction et d'expression donnée aux acteurs et bénéficiaires des actions.

➤ **Articulation aux différents niveaux d'action :**

L'ensemble des informations collectées sert de base à la compréhension des acteurs, à la vérification des cibles ou objectifs visés, à l'analyse en interne de chaque niveau d'action, puis à une prise de décision.

III. L'évaluation du projet de mise à niveau :

Dans la littérature on utilise souvent le terme d'évaluation ex ante pour désigner les études préalables au lancement d'un projet. D'autres préfèrent les termes d'identification et d'études de faisabilité. Les premières concernent l'analyse du contexte d'un futur projet et le choix de ses grandes lignes d'intervention. Les secondes aboutissent à la définition précise de son contenu. Le terme évaluation est alors réservé à l'analyse d'une action en cours ou passée.

Les maîtres d'ouvrages des projets mettent souvent en œuvre des évaluations à mi-parcours qui permettent d'ajuster leur stratégie d'intervention.

L'évaluation finale est en général réalisée dans les derniers mois d'un projet pour en faire un bilan et en prévoir les suites. [NEU 2001] [Figure III.2]

L'appréciation de l'impact d'une action de mise à niveau nécessite des délais plus longs. Il faut attendre que ses effets se confirment et se diffusent. Certains réservent donc le terme d'évaluation ex post à des exercices réalisés plusieurs mois, voire des années après la fin d'une opération, et généralement destinés à en apprécier l'impact.

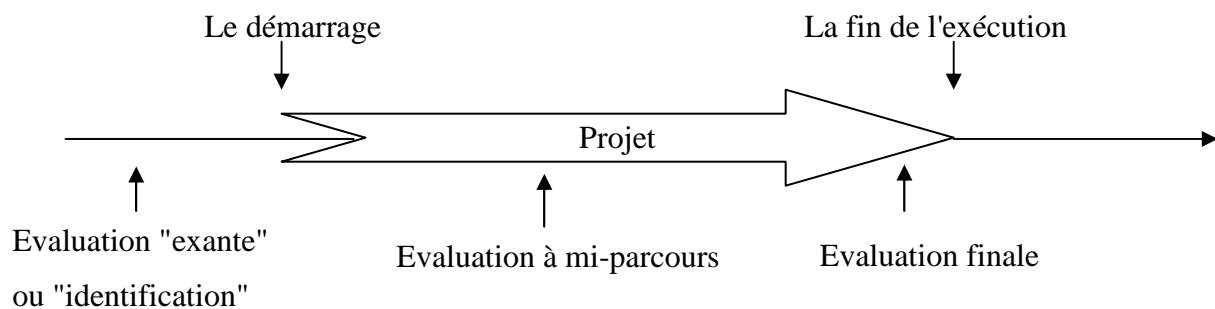


Figure III.2: L'évaluation à différentes phases d'un projet [NEU 2001]

Pour piloter le projet de mise à niveau nous nous intéresserons particulièrement à l'évaluation à mi-parcours, qui permet d'évaluer le projet en cours d'exécution afin de réagir à d'éventuels changements à l'aide des actions correctives.

- **Les actions correctives :**

Le but de toute action corrective (ou de correction) est de remettre en conformité (ou de limiter) des écarts décelés entre réel et prévisionnel, qu'il s'agisse de produits, ressources, budgets...etc.

Une action corrective devient une activité (ou un enchaînement) d'activités qui doivent être évaluées et maîtrisées de façon à pouvoir juger de leur efficacité. [GER 2002] [Figure III.3]

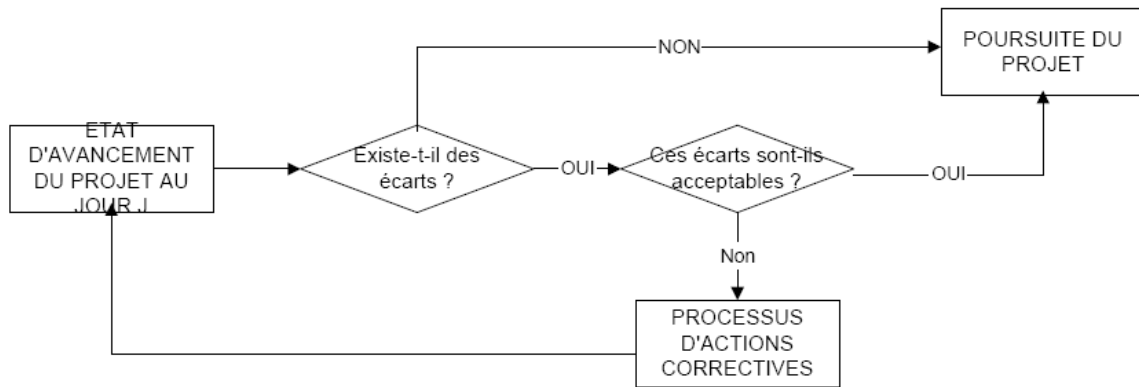


Figure III.3 : Processus d'une action corrective [GER 2002]

1. Comparaison entre l'évaluation et le suivi :

Par rapport au suivi, l'évaluation :

- Est un processus plus complet d'analyse de l'action : sert à apprécier ponctuellement les objectifs fixés et la stratégie choisie, confirme ou infirme les hypothèses, les actions...etc.
- Utilise les instruments mis en place pour le suivi des résultats et de l'impact : vise à recadrer et réorienter les activités ou modes opératoires.
- Permet des jugements en profondeur sur l'action en cours ainsi que sur la phase d'identification initiale (qu'elle peut éventuellement remettre en cause)
- Arrête certaines actions s'il y a des différences trop importantes avec les objectifs et des problématiques insolubles au vu du contexte, des acteurs en présence et des erreurs diagnostiquées.

L'évaluation doit être programmée dès la phase de la conception, c'est un outil d'aide à la décision.

Le suivi est :

- Une démarche
- Un dispositif outillé
- Une mesure continue
- Un outil de gestion au quotidien

L'évaluation est :

- Une photo
- Un diagnostic
- Une appréciation
- Une aide à la décision

L'évaluation a pour objet de rechercher si les moyens mis en œuvre pour la réalisation du projet ont permis de produire les effets escomptés et d'atteindre les objectifs visés.

[EUR 2002]

L'évaluation s'intéresse plus à l'analyse des résultats produit en cours de réalisation et aux enseignements.

2. La démarche évaluative :

La démarche évaluative que nous proposons de mettre en place consiste à définir des critères d'évaluations en relation avec les éléments de la matrice du cadre logique, afin d'arrêter des indicateurs pertinents qui serviront pour le pilotage des activités de mise à niveau. Nous illustrons cette démarche dans le schéma suivant : **[Figure III.4]**

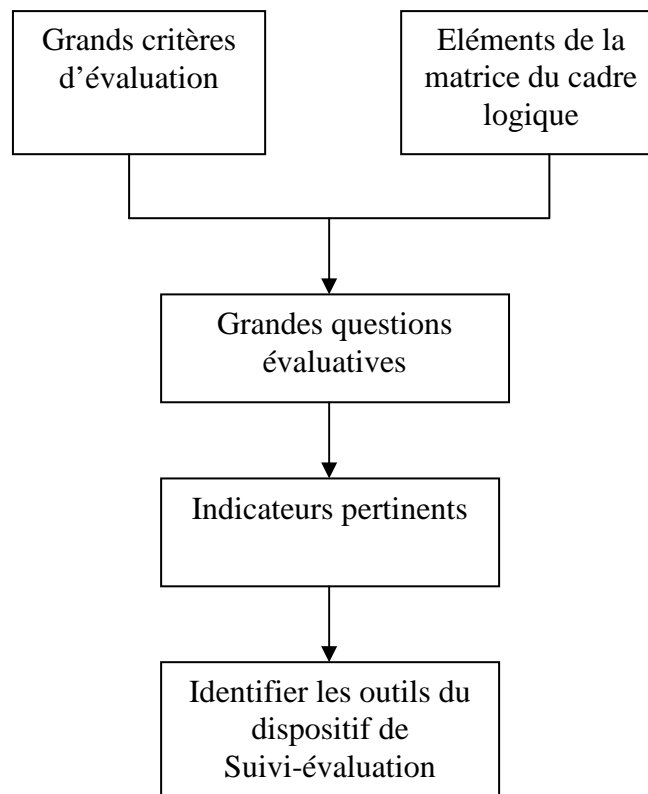


Figure III.4: La démarche évaluative

3. Les critères d'évaluation :

Nous présentons dans ce paragraphe les critères les plus communément utilisés dans l'évaluation des projets à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficience et l'efficacité.

3.1. L'efficacité :

L'efficacité concerne les réalisations effectives du projet, en comparaison des celles qui étaient initialement prévues, ou/et appréciées au regard des objectifs auxquels elles devaient contribuer. [NEU 2006]

En d'autres termes, c'est le degré d'atteinte de l'objectif spécifique ou le résultat.

En utilisant les éléments de la matrice du cadre logique, nous définissons l'efficacité comme étant l'adéquation entre les activités menées pour atteindre les résultats et les résultats eux-mêmes. [Figure III.5]

Pour évaluer l'efficacité de l'avancement des réalisations des activités, il va falloir répondre aux deux questions suivantes :

- Les réalisations sont elles conformes aux prévisions ?
- Ont-elles répondu à ce qu'on attendait d'elles ?

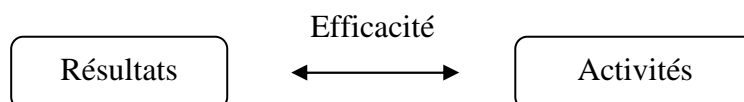


Figure III.5: Relation entre l'efficacité et la matrice du cadre logique

L'appréciation du résultat obtenu est souvent l'élément central d'une évaluation à mis parcours.

C'est à partir de cette appréciation que l'évaluateur peut construire des hypothèses explicatives qui vont le guider pour mener le reste de l'activité.

3.2. L'efficience :

Nous interprétons l'efficience comme étant l'analyse du rapport entre les coûts des moyens mobilisés, les actions menées et les résultats obtenus, nous la concevons comme l'appréciation globale de la mise en œuvre.

L'efficacité est le rapport entre le degré d'atteinte de l'objectif et les coûts. La question de l'efficacité conduit à s'interroger sur l'usage économe des moyens. [NEU 2006]

L'efficacité s'intéresse à l'optimisation des moyens mobilisés par le projet, et donc en général, aux rapports coûts/efficacité de ses réalisations.

Il s'agit de répondre à, la question suivante :

Les moyens mobilisés pour réaliser le projet ont-ils été utilisés de façon optimum?

En se référant aux éléments de la matrice du cadre logique, nous définissons l'efficacité comme étant l'adéquation entre les moyens et les objectifs [Figure III.6]

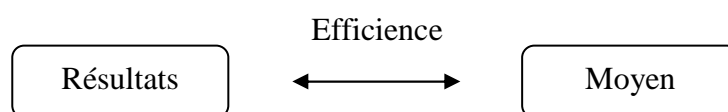


Figure III.6 : Relation entre l'efficacité et la matrice du cadre logique

3.3. La pertinence :

La pertinence examine l'adéquation entre l'objectif global d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir. [NEU 2006] [Figure III.7]

La pertinence permet d'apprécier :

- Si la finalité et les principaux objectifs correspondent aux priorités des acteurs ?
- Si la logique d'intervention est appropriée au contexte? Prend-elle en compte ses caractéristiques spécifiques?
- Si elle tient suffisamment compte du contexte général (le contexte macroéconomique, les politiques nationales...). [NEU 2001]

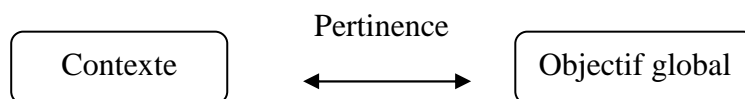


Figure III.7 : Relation entre la pertinence et la matrice du cadre logique

3.4. La cohérence :

La cohérence s'interroge sur la stratégie et les méthodes (les moyens, activités, résultats attendus) vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ? Sont-ils cohérents les uns avec les autres objectifs? [NEU 2006]

En d'autres termes vérifier la cohérence revient à poser la question : la manière de faire du projet a-t-elle été conçue de façon logique?

L'appréciation de la cohérence consiste à examiner la stratégie du projet et sa prévision opérationnelle au regard de sa logique d'intervention

Un projet cohérent est celui qui assure que :

- la stratégie prévue permet d'atteindre les objectifs fixés;
- la stratégie est conforme aux principes d'intervention;
- la prévision opérationnelle permet d'appliquer la stratégie prévue;
- cette prévision est cohérente avec les objectifs;

En ce qui concerne la matrice du cadre logique, la cohérence concerne à la fois les résultats, les activités, les moyens et l'objectif spécifique. [Figure III.8]

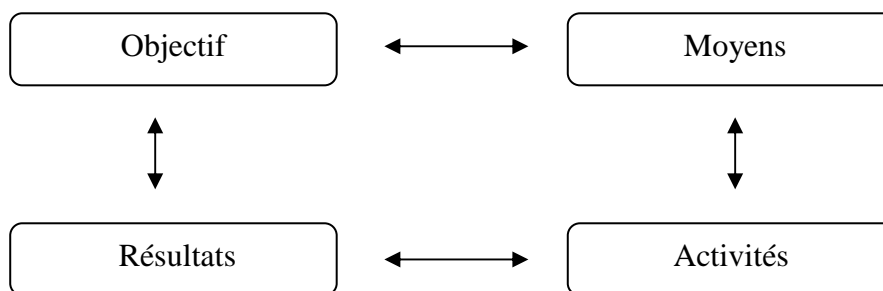


Figure III.8 : Relation entre la cohérence et la matrice du cadre logique

4. Les indicateurs d'évaluation :

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à l'action [Figure III.9]

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 tendancielle dans le processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps

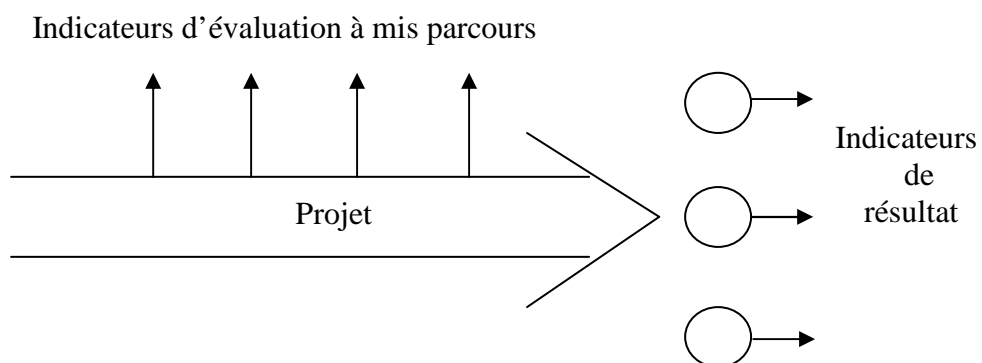


Figure III.9 : types d'indicateurs

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

Nous proposons de définir ces indicateurs pour chaque critère d'évaluation décrit dans le paragraphe précédent.

Pour cela, nous retenons trois niveaux d'indicateurs : stratégique, tactique et opérationnel. Le tableau suivant résume le choix de type d'indicateurs pour chaque critère d'évaluation. [Tableau III.2]

Critère d'évaluation	Niveau d'indicateur
Pertinence	Stratégique
Cohérence	Tactique
Efficacité	Opérationnel
Efficienne	Opérationnel

Tableau III.2 : Niveau d'indicateur retenu par critère d'évaluation

Le choix du niveau d'indicateur est lié à la définition du critère d'évaluation.

Le critère de pertinence évalue l'adéquation de l'objectif global avec le contexte du projet, d'où la justification du choix de l'indicateur stratégique, le critère de cohérence évalue la logique interne du projet, l'indicateur est tactique.

En ce qui concerne l'efficacité et l'efficacités, ces critères sont définis par fonction, du fait que les moyens, les activités et les résultats du projet sont définis aussi par fonction, d'où on propose d'élaborer une liste d'indicateurs opérationnels par fonction.

4.1. Indicateur stratégique de pertinence :

Pour le projet de mise à niveau, apprécier la pertinence revient à s'interroger sur l'adéquation entre la stratégie d'intervention du projet « Plan d'activités » et le contexte dans lequel évolue ce dernier.

Il est évident que le projet de mise à niveau est pertinent, c'est-à-dire que la mise à niveau des différentes fonctions de l'entreprise renforce et améliore sa situation concurrentielle sur le marché.

Cependant, on peut relever des manques de pertinence qui sont dus essentiellement à la façon dont le projet a été conçu. On peut dire que la conception joue un rôle primordial pour s'assurer que le projet soit pertinent.

L'indicateur stratégique qui nous renseigne sur la pertinence du projet de mise à niveau n'est autre que le degré d'atteinte de l'objectif global de la mise à niveau, en d'autres termes c'est l'écart constaté par rapport à l'objectif global

4.2. Indicateur tactique de cohérence :

La cohérence du projet de mise à niveau se mesure directement à partir des éléments de la matrice du cadre logique. C'est l'adéquation entre les différents éléments : les moyens, les activités, les résultats et les objectifs.

Il s'agit de répondre à la question suivante : est-ce que les moyens utilisés ont permis de réaliser les activités, et donc d'atteindre les résultats visés ?

L'indicateur tactique que nous définissons à ce niveau est celui du degré d'atteinte des résultats arrêtés. C'est la mesure d'écart entre le résultat obtenu et celui défini lors de la phase de conception dans la matrice.

4.3. 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 III.3] :

Fonction	Indicateurs 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
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégrer le personnel productif dans le processus d'organisation de la production 	Niveau de productivité du personnel
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suivre une démarche globale et cohérente de partage de rôle dans le processus d'achat 	Taux de rupture des MP
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 III.3: Indicateurs opérationnels d'efficacité

4.4. 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 III.4]

Fonction	Indicateur d'efficience
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 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation du personnel sur l'esprit marketing ✓ Formation du personnel sur la réalisation des études de marché 	Coût de la formation comparé à la satisfaction du client
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en place d'une stratégie de communication 	Force de vente/ budget de la communication
La fonction production <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renouvellement des équipements obsolètes 	MTBF, MTTR
<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 maitrise 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 III.4 : Indicateurs opérationnels d'efficience

IV. Le schéma directeur de pilotage :

Pour mieux visualiser les liens qui existent entre les deux phases du projet, nous proposons de schématiser le processus du pilotage. Il s'agit d'illustrer les liens qui existent entre les critères d'évaluation et les éléments de la matrice du cadre logique. Ces liens ont permis d'arrêter une liste des indicateurs de suivi et d'évaluation. La pertinence de ces indicateurs dépend essentiellement de la conception du projet. **[Figure III.10]**

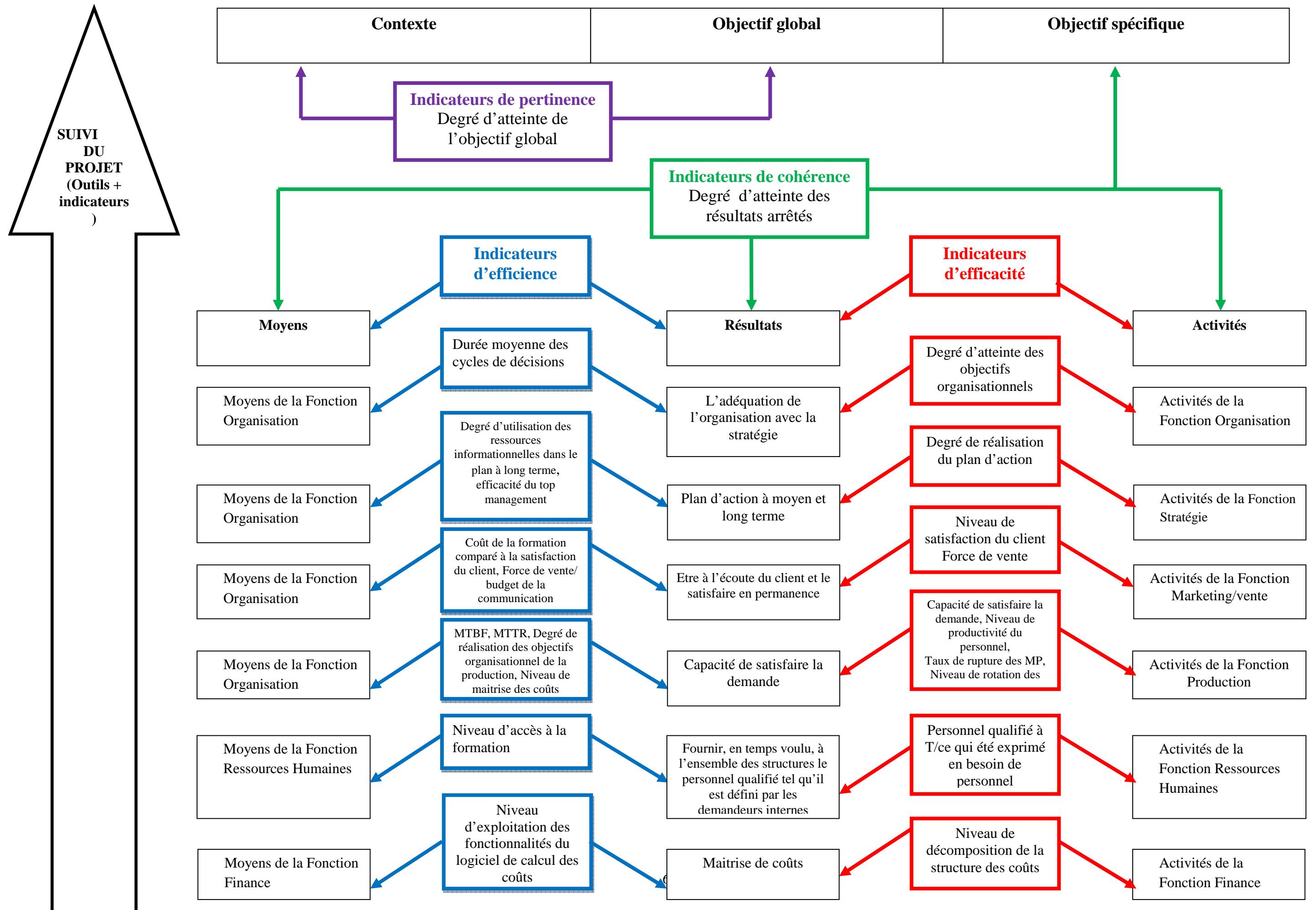


Figure III.10 : Schéma directeur de pilotage du projet de mise à niveau

Conclusion

Le pilotage du projet de mise à niveau dépend essentiellement de sa conception initiale, il s'articule en deux phases interdépendantes, la première, celle du suivi, est un processus continu qui assure le suivi des réalisations sur le terrain. La seconde, celle de l'évaluation, est un processus ponctuel, qui permet, à tout moment de la phase d'exécution du projet d'apprécier les résultats atteints, afin de tirer des enseignements pour le reste du projet.

La réussite du suivi et de l'évaluation, dépend essentiellement de la conception initiale du projet. En effet, l'efficacité du système de pilotage est en étroite relation avec la pertinence des indicateurs qui sont à la base définis à partir de la matrice du cadre logique.

CHAPITRE IV : Application de la méthode du cadre logique au cas BATICIM

I. Introduction :

Dans ce dernier chapitre, nous proposons d'appliquer la méthode du cadre logique -décrite dans le second chapitre- à un cas pratique, celui du projet de mise à niveau de "BATICIM"(société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées). Nous déroulerons 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 BATICIM :

BATICIM est la Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées. "BATICIM-SPA" est une Société par actions au Capital de 450.000.000 DA, filiale du Groupe Industriel BATIMETAL-SPA, du portefeuille de la SGP CONSTRUMET-SPA.

BATICIM est spécialisée dans :

- **L'étude et la fabrication de :**
 - Pylônes pour lignes de transport d'énergie électrique très haute, haute, moyenne et basse tension,
 - Mats et tours de télécommunication,
 - Ossatures métalliques d'ouvrages assimilés ou annexes
- **La galvanisation à chaud** de tous produits métalliques
- **Les études et la réalisation** de produits nouveaux aux plans technique et économique

BATICIM, placée sous l'autorité d'un Président Directeur Général, est structurée en 03 domaines de responsabilités :

1. Direction Générale : se chargeant de l'élaboration de la stratégie, de l'organisation générale et la mobilisation des moyens autour des objectifs majeurs de l'Entreprise.

2. Soutien technico-économique : chargé de support aux entités de production pour la mobilisation des ressources principales : personnel, finances, matériels, ...etc.

3. Réalisation : chargée des processus opérationnels de création de la valeur ajoutée regroupant les entités de production et d'engineering réparties sur tout le territoire Algérien.

Sites de Production situés à :

1. **Rouïba** (la plus importante, elle réalise environ 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise),
2. **Ain-Oulmane,**
3. **Oum-El-Bouaghi,**
4. **El-Mghaier,**
5. **Sougueur,**
6. **Chtaïbo,**
7. **Unité d'Engineering** implantée au siège de l'entreprise à Oued Smar.

III. Formulation du projet de mise à niveau de BATICIM suivant la méthode du cadre logique :

Nous proposons dans ce paragraphe, d'appliquer la méthode du cadre logique que nous avons adaptée dans le chapitre II au contexte de notre étude
Nous déroulons les différentes phases de la méthode et nous aboutissons à la fin à la matrice du cadre logique relative au cas BATICIM.

1. Le contexte (cadre général du projet) :

Comme toute entreprise algérienne, BATICIM évolue dans un contexte qui se caractérise par une concurrence de plus en plus agressive l'incitant à améliorer ses capacités pour lui permettre de s'adapter aux exigences de l'économie de marché. En effet, le marché des structures métalliques industrialisées n'est plus protégé de la concurrence étrangère avec l'ouverture du marché de la haute tension à la concurrence internationale.

2. Les parties concernées :

Le Diagnostic global et le Plan de mise à niveau de BATICIM sont confiés à l'ISGP
La convention signée entre l'ISGP et BATICIM définit les engagements des deux parties :

L'I.S.G.P. s'engage notamment à :

- Garder confidentielles toutes les informations fournies par BATICIM 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 ;

BATICIM s'engage à:

- Fournir l'ensemble des informations et documents demandés par l'I.S.G.P.
- Faciliter aux experts de l'ISGP 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.

3. Analyse des problèmes (analyse de la situation) au sein de l'entreprise BATICIM :

Nous avons étudié le diagnostic fait dans le cadre du contrat signé entre l'ISGP et BATICIM. Ce diagnostic a porté sur l'organisation de l'entreprise, il a également fait ressortir les faiblesses des différentes fonctions de l'entreprise sur lesquelles il faut agir afin d'améliorer les méthodes de gestion. Ceci nous a permis de définir les problèmes de chaque fonction et les inscrire dans ma démarche du cadre logique.

A. La fonction Organisation :

Le diagnostic organisationnel de BATICIM a mis en exergue les points suivants :

- L'organisation de l'entreprise fait ressortir la volonté des dirigeants à rester en contact avec le terrain, ceci présente une insuffisance de cette dernière qui néglige la gestion du stratégique.
- L'absence de manuel d'organisation qui se traduit par des structures non définies au niveau des unités de production d'une part et l'inexistence d'une direction centrale chargée de coordonner et de contrôler les unités d'autre part.
- L'absence de tableaux de bord par fonction.
- Le non développement de quelque structures, ce qui fait qu'il y'ait un déphasage entre l'appellation et le contenu de ces structures : l'unité Engineering se contente du rôle d'une deuxième direction commerciale, la Direction du Développement ne s'occupe que de la concrétisation des investissements alors qu'elle néglige son aspect de veille stratégique.

[Figure IV.1]

• Système d'information :

Les dysfonctionnements qui caractérisent le système d'information de BATICIM sont définis comme suit :

- Le système d'information est cloisonné du fait que l'entreprise est multi localisée, inadapté ne permettant pas une vision processus, disparate et rétroviseur fournissant des informations avec beaucoup de retard. L'échange d'informations se fait sous forme de documents papiers, faisant apparaître son aspect classique.
- Les aspects système d'information, système informatique et NTIC ne sont pas inscrits dans un cadre stratégique devant élaborer un plan directeur informatique. **[Figure IV.2]**

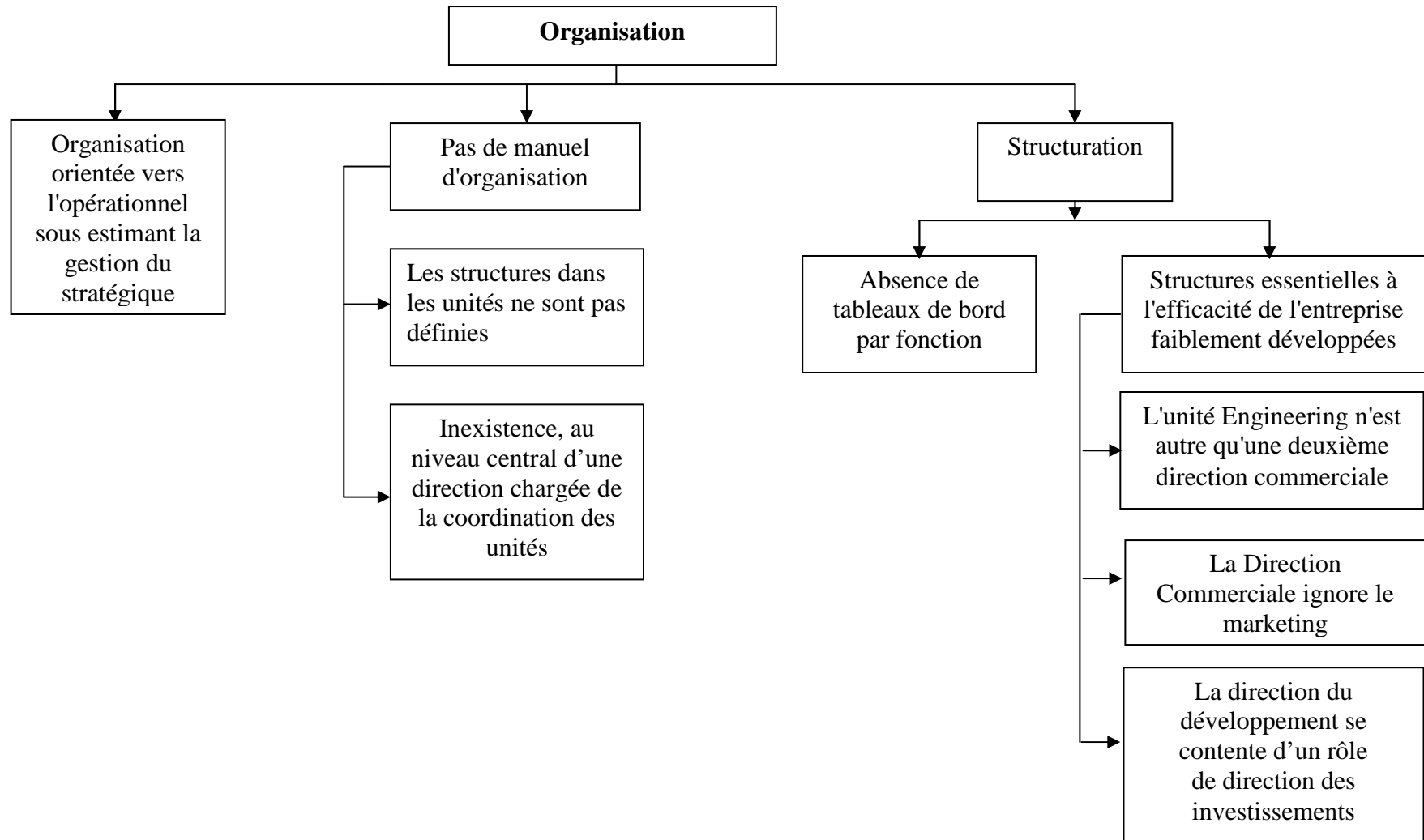


Figure IV. 1 : Arbre des problèmes de la fonction Organisation (BATICIM)

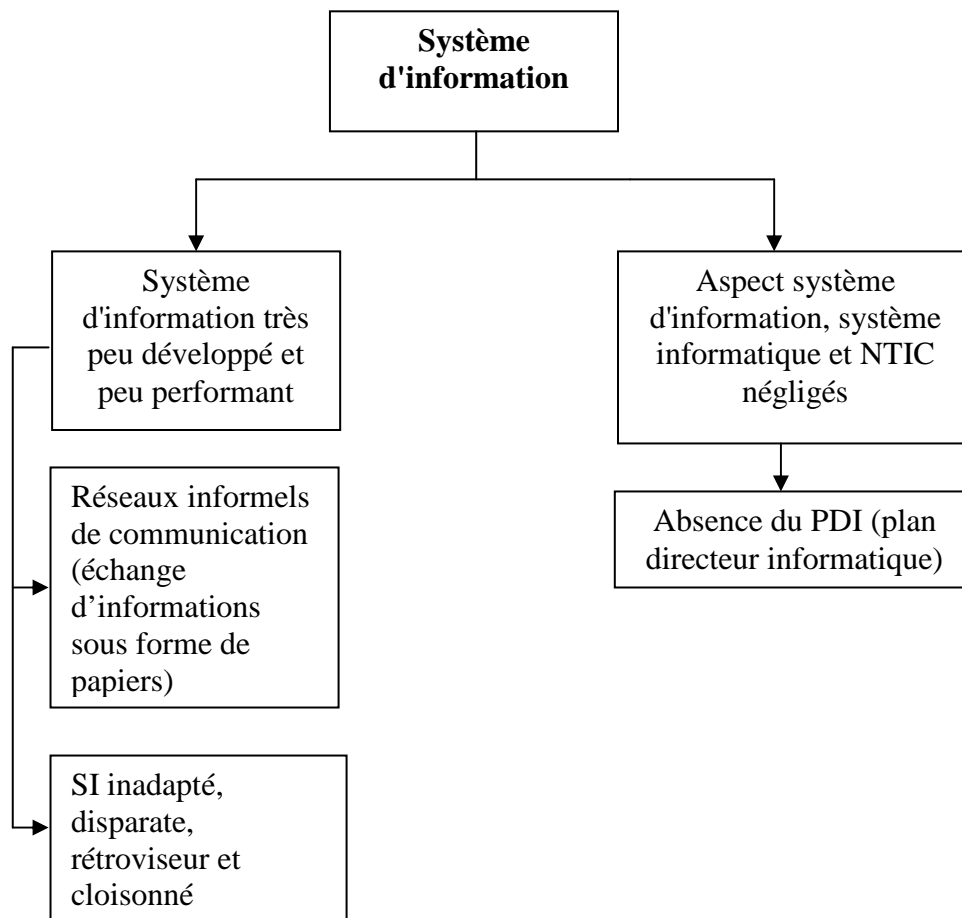


Figure IV.2 : Arbre des problèmes du système d'information (BATICIM)

B. La fonction Marketing :

Les points faibles concernant la fonction Marketing, se résument dans ce qui suit :

- Le concept Marketing n'est pas développé chez BATICIM, ceci est dû au fait que BATICIM ait un seul client final qui est : SONELGAZ.
- L'absence d'une politique commerciale s'inscrivant dans une stratégie commerciale qui s'avère indispensable dans un contexte d'ouverture et d'évolution du marché.
- L'absence d'études de marché qui servent comme outil d'information. **[Figure IV.3]**

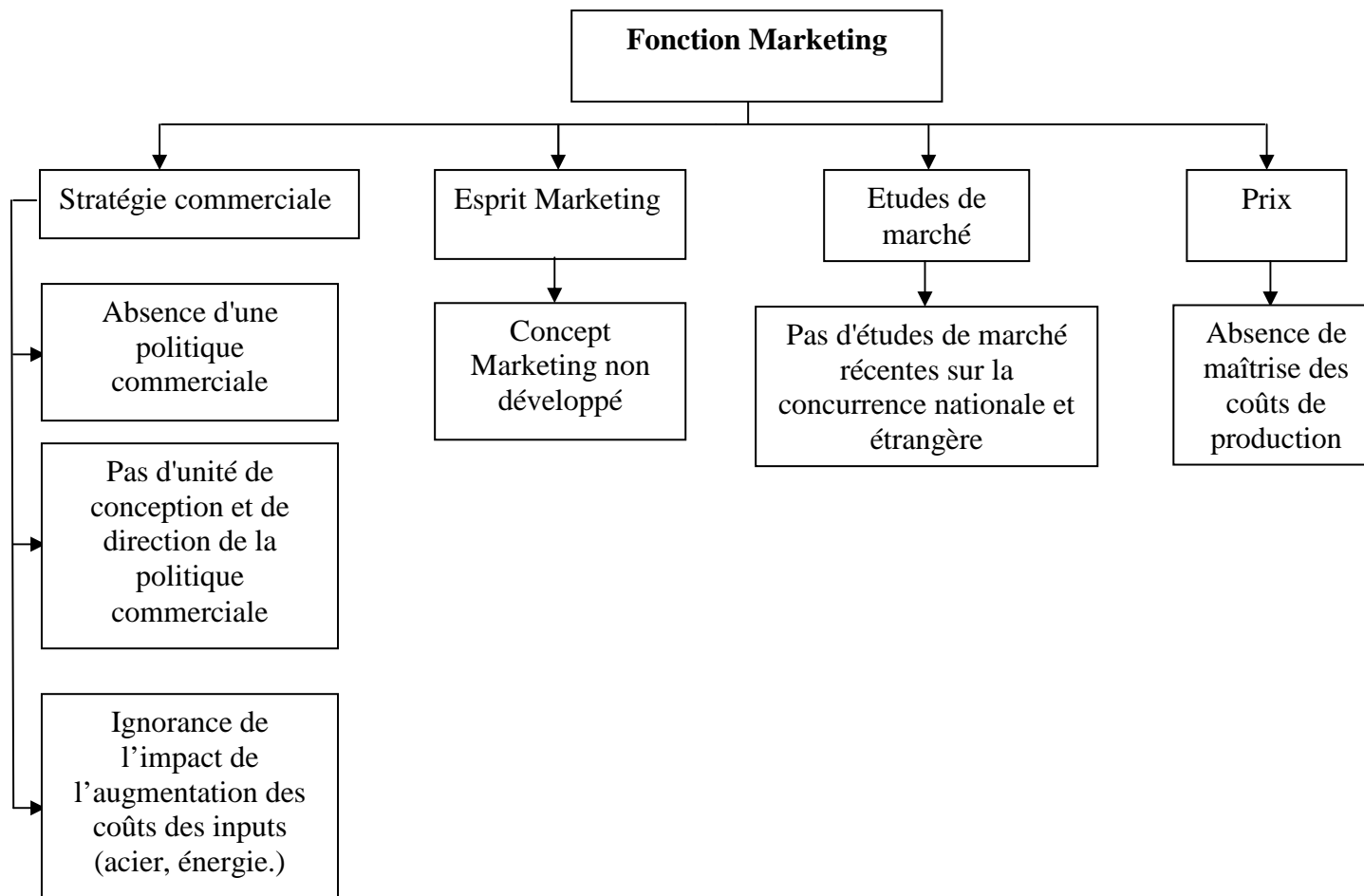


Figure IV.3 : Arbre des problèmes de la fonction Marketing (BATICIM)

C. La fonction Production

Les problèmes liés à la fonction Production peuvent être traités selon les sous fonctions suivantes :

i. Système de production

Les problèmes liés au système de production au sein de l'entreprise BATICIM peuvent être repartis comme suit :

- La fonction "Méthode" n'est prise en charge par aucune des unités. Des structures d'ordonnancement sont présentes dans les unités de production mais elles ne s'occupent que de l'établissement des documents techniques relatifs aux commandes.
- Le non recours à l'informatique comme outil moderne de la gestion de la production.
- Une sous utilisation non négligeable des capacités de production de l'activité "Galvanisation" à laquelle s'ajoute le problème d'obsolescence de quelques machines de production. [Figure IV.4]

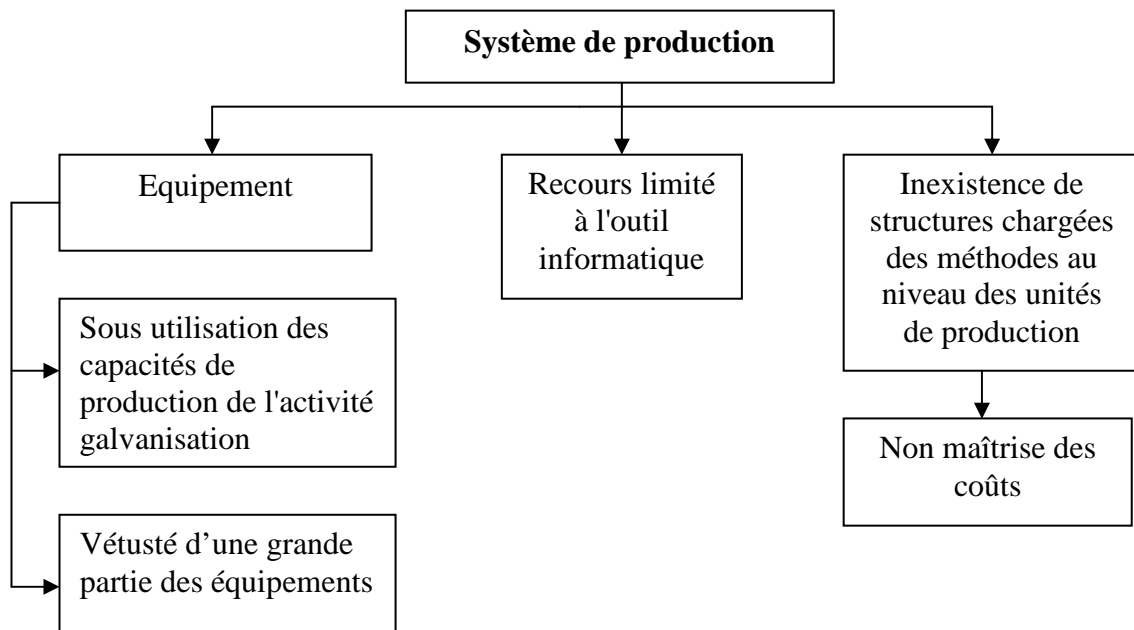


Figure IV.4 : Arbre des problèmes du système de production (BATICIM)

ii. Gestion des stocks :

Le diagnostic de BATICIM a fait ressortir que les stocks des matières premières présentent un niveau de 4 voire 5 mois de consommation dans certaines unités, ceci est relativement important par rapport au niveau optimum qui équivaut à 3 mois d'activités. Notons que le niveau des stocks des produits finis représente 1 mois de chiffre d'affaires alors que l'entreprise travaille sur commande.

Les stocks de BATICIM ne sont pas valorisés selon une méthode normative. [Figure IV.5]

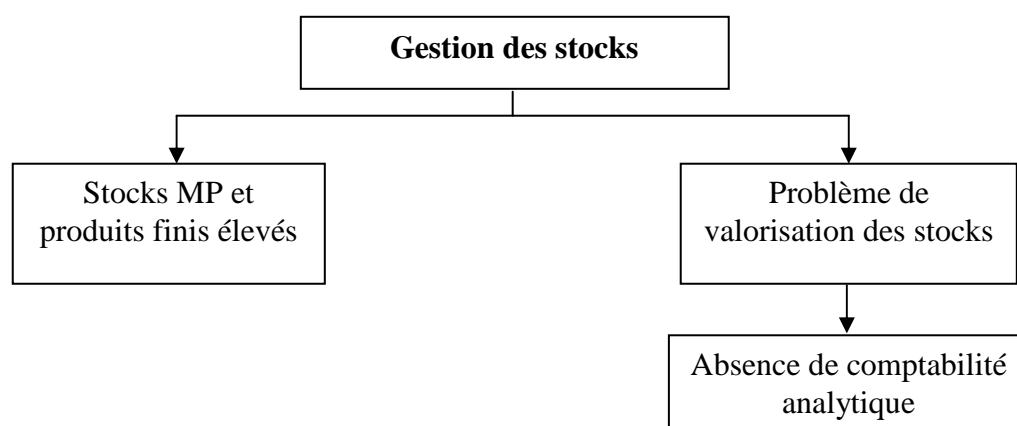


Figure IV.5 : Arbre des problèmes de la fonction gestion des stocks (BATICIM)

D. Ressources Humaines :

L'analyse du diagnostic de la fonction Ressources Humaines a permis de tracer les points suivants :

- Le problème de qualification du personnel peut se poser au sein de l'entreprise. En effet, le taux du personnel ayant le niveau universitaire est très faible 5% auquel s'ajoute un faible taux d'encadrement 13%.
- La répartition du personnel d'un point de vue quantitatif entre les différentes structures de l'entreprise n'est pas assurée d'une manière rigoureuse. Ce point se manifeste par l'importance du personnel administratif 30% et le déséquilibre du ratio Personnel Productif/Reste du Personnel.
- Le personnel permanent se présente avec un taux de 72%, ceci peut constituer une difficulté à l'entreprise en terme de non souplesse de modulation des effectifs, cette situation est aggravée par un taux élevé du personnel ayant le niveau primaire.
- La promotion du personnel se fait par rapport à l'ancienneté alors qu'elle devrait se baser sur les compétences et le savoir faire, ce qui risque de démotiver le personnel. Il est à noter aussi qu'il n'existe pas un système d'évaluation et de mesure des connaissances, de l'expérience et du savoir faire acquis à l'ancienneté. [Figure IV.6]

E. La fonction Finances et Comptabilité :

Le diagnostic de la fonction Finances révèle que les dysfonctionnements suivants caractérisent cette fonction :

- Un problème de gestion de la trésorerie manifesté par une trésorerie négative, en effet ce problème est du aux stocks élevés des matières premières et des produits finis, au niveau des créances client et à la faiblesse du crédit fournisseur.
- En l'absence d'une comptabilité analytique, BATICIM ne dispose pas d'un système de calcul des coûts lui permettant une maîtrise efficace des coûts.
- Un problème d'évaluation des investissements est à noter. Ce dernier est caractérisé par une croissance des charges, des frais financiers élevés et des équipements amortis à 70%. **[Figure IV.7]**

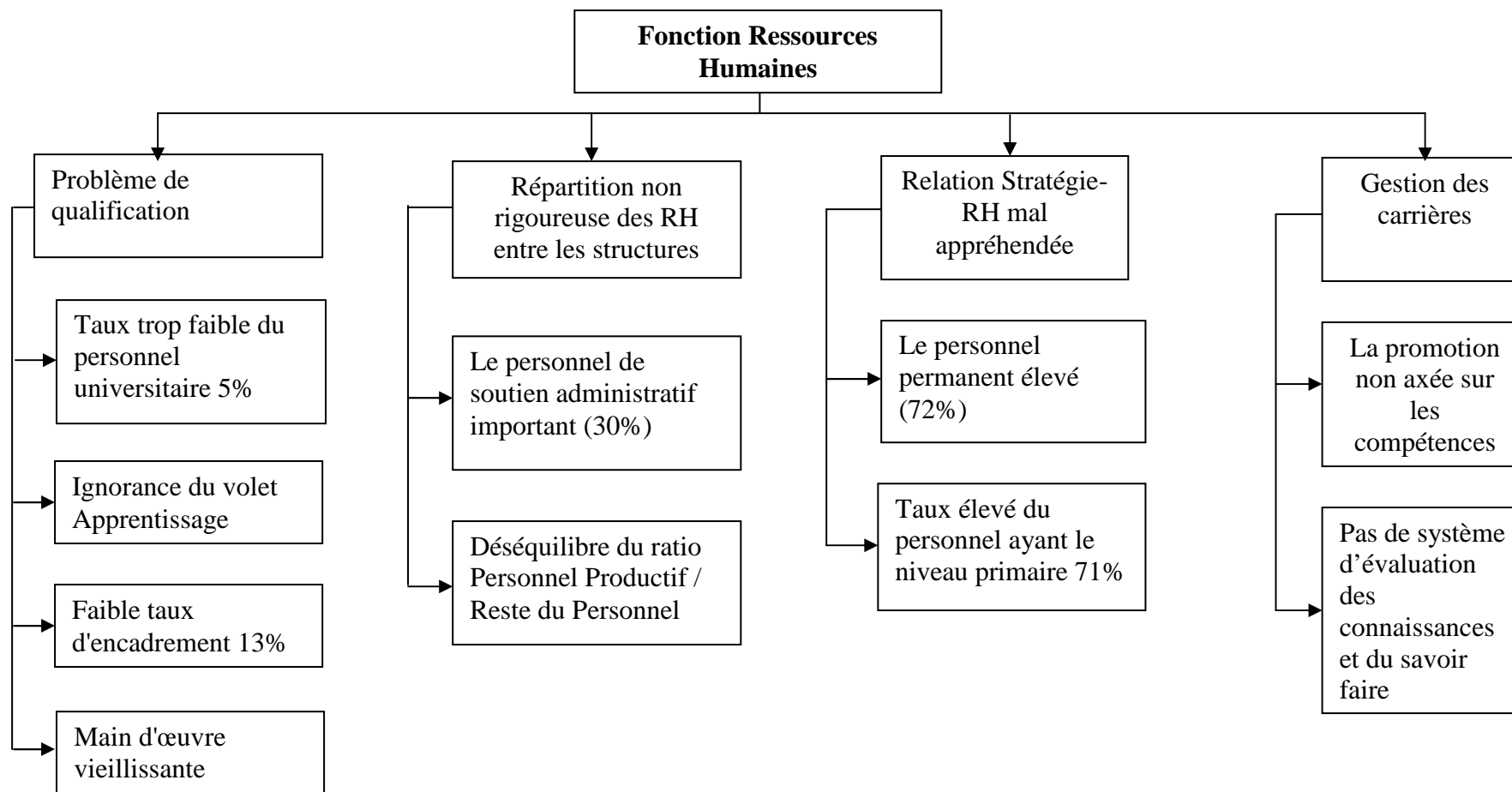


Figure IV.6 : Arbre des problèmes de la fonction Ressources Humaines (BATICIM)

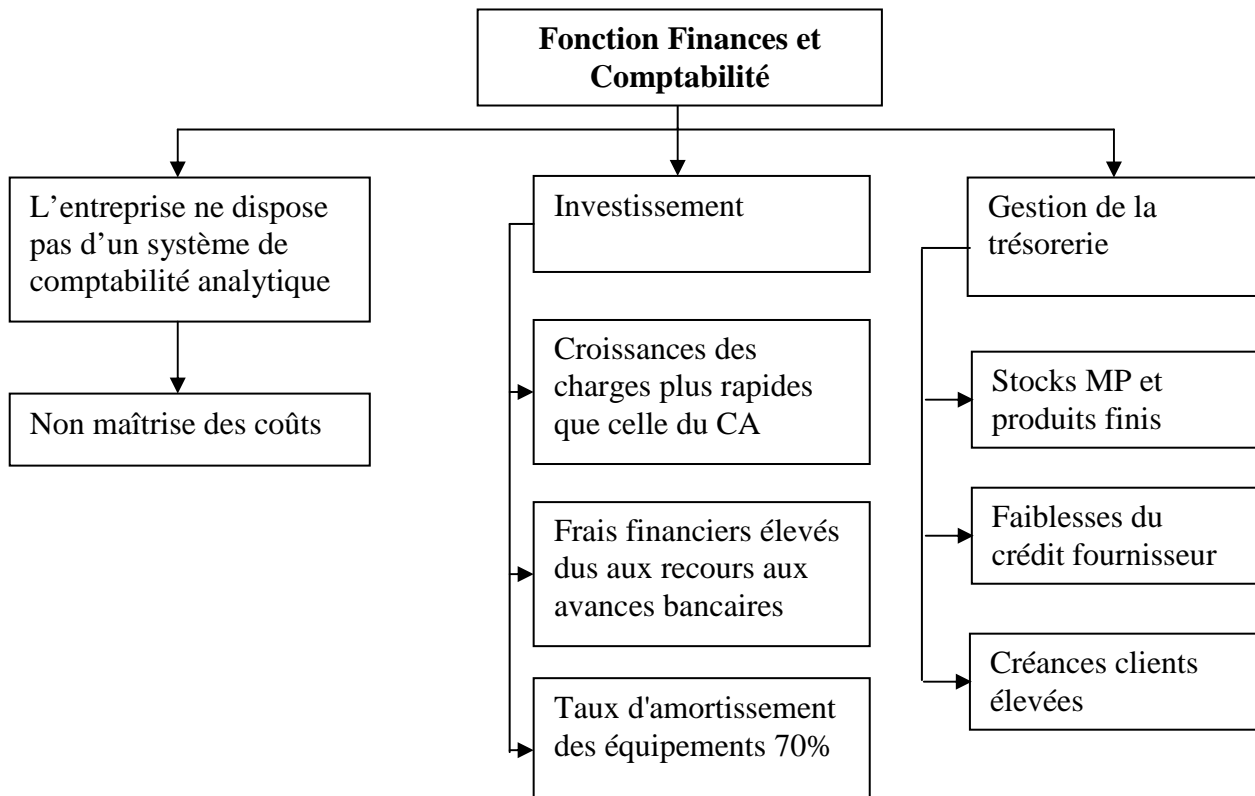


Figure IV.7 : Arbre des problèmes de la fonction Finances et Comptabilité (BATICIM)

4. Analyse des objectifs :

Les trois niveaux d'objectifs tel que définis dans la méthode du cadre logique sont arrêtés comme suit pour la mise à niveau de BATICIM :

- **L'objectif global :**

Le programme de mise à niveau de l'entreprise BATICIM a comme objectif global : «L'amélioration des capacités de l'entreprise pour lui permettre de s'adapter aux exigences de l'économie de marché tout en assurant la compétitivité».

- **L'objectif spécifique :**

L'objectif spécifique retenu consiste en la mise à niveau de toutes les fonctions de l'entreprise BATICIM.

- **Les résultats :**

Nous rappelons que ces objectifs correspondent aux résultats directs des activités. La définition des résultats attendus a été faite par fonction :

1- La fonction Organisation :

Nous gardons le résultat défini dans la partie théorique : adéquation de l'organisation avec la stratégie auquel on peut ajouter : un système d'information performant.

2- Marketing/Vente :

La satisfaction du client final qu'est la SONELGAZ représente l'objectif que doit atteindre la mise à niveau de cette fonction en renforçant la politique commerciale.

3- Production :

La capacité à satisfaire la demande dans les délais requis s'avère un résultat nécessaire pour que la fonction Production soit efficace.

4- Ressources Humaines :

Le résultat attendu par la fonction des Ressources Humaines est l'amélioration des capacités, des connaissances et des compétences du personnel.

5- Finance :

Le résultat arrêté pour la fonction Finances est la maîtrise des coûts.

5. Plan d'activités :

Comme dans l'étape "Analyse des problèmes", l'approche par fonction a été retenue pour définir les activités du projet de mise à niveau de BATICIM.

Avant d'élaborer le plan d'activités par fonction, nous proposons de superposer les arbres à problèmes, afin de visualiser les relations de cause à effet qui existent entre les différents problèmes [Figure IV.8]

A. Plan d'activités de la fonction Organisation :

- Un Schéma directeur d'organisation a été élaboré définissant une nouvelle organisation prenant en considération les objectifs de BATICIM.

Les fonctions existantes et maintenues dans le nouveau schéma directeur d'organisation, devront rapidement réajuster leurs missions et leurs objectifs par rapport au nouveau schéma directeur d'organisation qui est élaboré sur la base des points suivants :

- Un Organigramme Général, prévoyant la mise en place :
 - Une direction de l'organisation et systèmes,
 - Une structure du contrôle de gestion,
 - Une structure d'audit interne.
- Une description des missions des différentes structures identifiées,
- Les fiches de postes des principaux responsables,
- Elaboration de six manuels de procédures de gestion d'interface :
 - Manuel de procédures des approvisionnements définissant les procédures de traitement des différents approvisionnements.
 - Manuel de procédures de gestion des investissements fournissant les instructions et les explications nécessaires en matière de gestion comptable des investissements.
 - Manuel de procédures de la gestion des stocks (allant de la procédure des entrées jusqu'aux sorties, plus la procédure des inventaires).
 - Manuel de procédures de gestion des opérations commerciales précisant le schéma de fonctionnement, les missions et responsabilités des structures impliquées dans les procédures suivantes : procédures de traitement des opérations des ventes de produits finis, procédures de traitement des opérations de prestations fournies, procédures de traitement de vente des rebuts et déchets, procédures de traitement des opérations de revente en l'état.
 - Manuel de procédures de gestion de la paie et des opérations spécifiques telles que les avances, acomptes, soldes de tous comptes, les charges sociales et fiscales liées à la paie) ;
 - Manuel de procédures de la gestion des opérations fiscales décrivant les procédures de déclaration et de paiement des différents impôts et taxes auxquels est soumise l'entreprise.

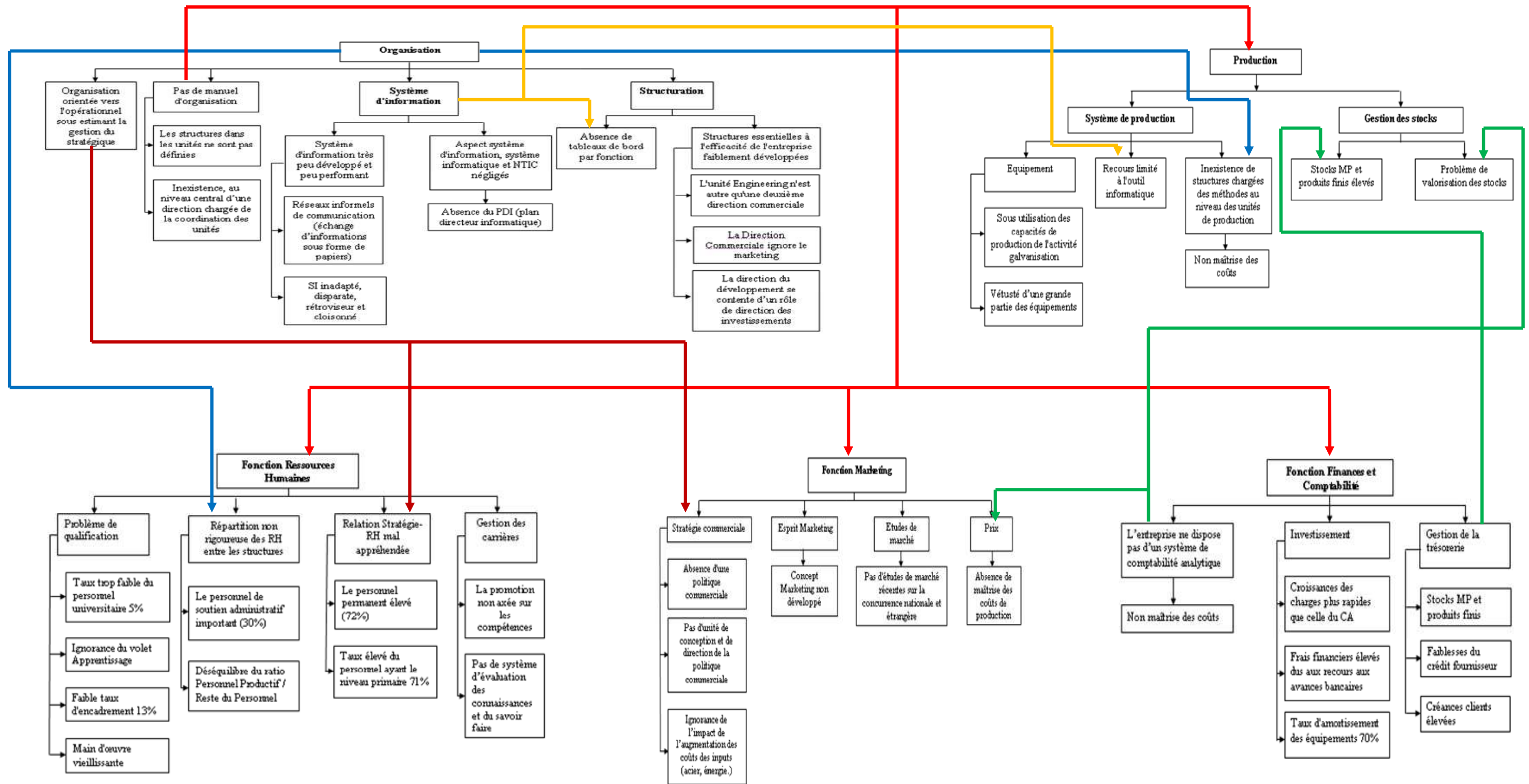


Figure VI.8 : Arbre récapitulatif des problèmes de BATICIM

- Des tableaux de bord nécessaires au bon fonctionnement sont à mettre en place au niveau des Unités et Directions Centrales :
 1. Tableau de bord des Ventes et prestations ;
 2. Tableau de bord de la production et des Consommations,
 3. Tableau de bord des achats (matières premières, fournitures, fournitures de bureaux consommables informatiques, équipements etc.)
 4. Tableau de bord de la gestion des ressources humaines (effectifs, salaires, mouvements du personnel, formation etc.)
 5. Tableau de bord de la gestion financière (encaissement, décaissement, soldes créances, placements emprunts etc.).
 6. Tableau de bord synthèse pour le directeur général (principaux indicateurs pertinents),
 7. Tableau de bord Consolidé (à élaborer par le Responsable du Contrôle de gestion).

- **Système d'information:**

L'installation d'un ERP dont le but est de coordonner l'ensemble des activités de BATICIM (la production, l'approvisionnement, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information se fait après avoir rédigé le cahier des charges et lancé un appel d'offres. La mise en place aboutit à la réception définitive de l'ERP.

B. Plan d'activités de la fonction Marketing :

L'existence d'un seul client final "SONELGAZ" ne doit en aucun cas inciter BATICIM à négliger le "volet Marketing", en effet, le marché connaissant des évolutions liées à l'ouverture à la concurrence étrangère faisant apparaître une concurrence privée de plus en plus agressive doit conduire l'entreprise à promouvoir une politique commerciale basée principalement sur une écoute constante du client pour s'adapter et anticiper l'évolution des besoins.

Le besoin d'une nouvelle approche commerciale se traduit par la nécessité de former le personnel sur les études de marché et l'esprit marketing.

C. Plan d'activités de la fonction Production :

Les actions retenues en vue d'améliorer la fonction Production au sein de BATICIM sont les suivantes :

- Le renouvellement des équipements obsolètes ou amortis pour assurer une meilleure productivité.
- L'introduction de la GPAO comme outil moderne indispensable pour une gestion efficace de la production dans le cadre de l'installation de l'ERP.
- La formation du personnel sur les méthodes et outils de gestion de la production à laquelle s'ajoute une formation technique en matière de soudure, galvanisation.

- **Gestion des stocks :**

Concernant la gestion des stocks, les actions suivantes ont été arrêtées :

- Former le personnel sur les concepts modernes de gestion des stocks.
- Valoriser les mouvements des stocks avec une méthode normative et réduire leur taille.

D. Plan d'activités de la fonction Ressources Humaines :

Le plan de formation pour qualifier le personnel, auquel s'ajoute la mise en place d'un système de motivation sont deux points qui s'avèrent nécessaires pour mettre à niveau la fonction Ressources Humaines.

- Le plan de formation se fait après avoir établi un questionnaire destiné aux cadres, aux personnels de maîtrise et d'exécution permettant d'évaluer leur besoin en formation. Ceci permet de proposer un Plan prévisionnel pluriannuel de formation.
- Le système de motivation du personnel en mettant en œuvre un système d'évaluation performant, fondé sur la mesure de l'effort, tant individuel que collectif.

E. Plan d'activités de la fonction Finances et Comptabilité :

Les actions relatives à cette fonction se résument comme suit :

- La mise en place d'un Système de calcul des coûts des principaux produits afin de connaître d'une manière précise la marge bénéficiaire et l'impact réel des augmentations des coûts des matières premières.
- La formation du personnel sur la maîtrise des coûts (comptabilité analytique et les différents systèmes de calcul de coûts) et sur la gestion de la trésorerie.
- Mettre en œuvre d'une démarche de décision et d'évaluation des investissements.

6. La matrice du cadre logique relative au cas BATICIM :

Après avoir élaboré l'arbre des problèmes de BATICIM et défini le plan d'activités, la démarche utilisée pour appliquer la méthode du cadre logique est résumée dans la matrice du cadre logique relative au cas BATICIM, on y définit les moyens nécessaires pour la réalisation des activités, cette matrice servira pour l'élaboration des indicateurs pertinents de suivi et d'évaluation, qui vont faciliter le pilotage du projet lors de sa phase d'exécution. [Tableau IV.1]

	Logique d'intervention	Moyens	Hypothèses
Objectif global	Améliorer la performance de l'entreprise		Zone de libre échange avec l'EU, adhésion à l'OMC, aides financières
Objectif du projet ou objectif spécifique	Mise à niveau des différentes fonctions de l'entreprise, fonction par fonction		Volonté des dirigeants à coopérer dans le cadre du projet de mise à niveau
Résultats	<p>La fonction organisation: L'adéquation de l'organisation avec la stratégie</p> <p>La fonction marketing/Vente : Etre à l'écoute du client et le satisfaire en permanence</p> <p>La fonction production : Améliorer la productivité des machines et des hommes</p> <p>La fonction RH : Améliorer les capacités, les connaissances et les compétences du personnel</p> <p>La fonction Finance : Maîtrise de coûts</p>		
Activités	<p>La fonction organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un manuel d'organisation (schéma directeur d'organisation) ➤ Elaboration des manuels de procédures de gestion ➤ Elaboration des tableaux de bord par fonction <p>➤ Mise en œuvre d'un système d'information développé et performant</p> <p>La fonction marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation du personnel sur l'esprit marketing ➤ Formation du personnel sur la réalisation des études de marché <p>➤ Promouvoir une politique commerciale</p> <p>La fonction production : Renouvellement des équipements obsolètes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation du personnel sur les outils de gestion de la production ➤ Formation du personnel sur les concepts modernes de gestion des stocks ➤ Valoriser et optimiser les différents mouvements des stocks <p>La fonction RH : Mettre en place un plan de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un système de motivation <p>La fonction Finance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantation de la comptabilité analytique (système de calcul des coûts) ➤ Formation du personnel sur la maîtrise des coûts et la gestion de la trésorerie ➤ Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements 	<p>-Stratégie de l'entreprise</p> <p>-Système d'information</p> <p>logiciel ERP Cabinet conseil</p> <p>cabinet conseil lieux de formation, financement de la formation</p> <p>Etudes de marchés</p> <p>Equipements de production</p> <p>Cabinet conseil</p> <p>Comptabilité analytique</p> <p>ERP Cabinet conseil Tableau de bord du personnel</p> <p>-cabinet conseil ERP</p> <p>Cabinet conseil Simulation, budget, processus de financement</p>	

Tableau IV. 1 : Matrice du cadre logique relative au cas BATICIM

IV. Indicateurs d'évaluation du projet de mise à niveau de BATICIM :

Nous présentons dans cette partie les indicateurs permettant d'évaluer le projet de mise à niveau de BATICIM. Nous définissons ces indicateurs par rapport aux critères annoncés dans le chapitre III. Ainsi, nous arrêtons les indicateurs de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience.

1. Indicateur stratégique de pertinence :

L'indicateur de pertinence du projet de mise à niveau de BATICIM est le taux d'atteinte de l'objectif global qu'est : l'amélioration des capacités de l'entreprise pour lui permettre de s'adapter aux exigences de l'économie de marché

2. Indicateur tactique de cohérence :

L'indicateur tactique de cohérence représente le taux d'atteinte de l'objectif spécifique décrit dans l'arbre des objectifs

3. Indicateurs opérationnels d'efficacité :

L'efficacité concerne la réalisation des activités en prenant en considération les objectifs à atteindre. [Tableau IV.2]

Fonction	Indicateurs d'efficacité
La fonction organisation	Degré d'atteinte des objectifs organisationnels
La fonction marketing/Vente ✓ Formation du personnel sur l'esprit marketing ✓ Formation du personnel sur la réalisation des études de marché	Niveau de satisfaction du client SONELGAZ
La fonction production ✓ Renouvellement des équipements obsolètes	Capacité de satisfaire la demande
✓ Formation du personnel sur les outils de gestion de la production	Nombre du personnel formé
✓ Valoriser et optimiser les différents mouvements des stocks	Niveau de rotation des stocks
La fonction RH	Niveau de qualification du personnel
La fonction Finance	Niveau de détail des connaissances des coûts

Tableau IV.2 : Indicateurs opérationnels d'efficacité (cas BATICIM)

IV.4 Indicateurs opérationnels d'efficience :

Nous rappelons que l'efficience nous renseigne sur l'adéquation entre les moyens mis en œuvre pour la réalisation des activités et le résultat de l'activité. [Tableau IV.3]

Fonction	Indicateurs d'efficience
La fonction organisation	Durée moyenne des cycles de décision
La fonction marketing/Vente ✓ Formation du personnel sur l'esprit marketing ✓ Formation du personnel sur la réalisation des études de marché	Coût de la formation comparé à la satisfaction du client SONELGAZ
La fonction production ✓ Renouvellement des équipements obsolètes	MTBF, MTTR
✓ Formation du personnel sur les outils de gestion de la production	Niveau de productivité du personnel
✓ Valoriser et optimiser les différents mouvements des stocks	Coût des stocks
La fonction RH	Coût de la formation comparé /qualification du personnel
La fonction Finance	Niveau d'exploitation des fonctionnalités du logiciel de calcul des coûts

Tableau IV.3 : Indicateurs opérationnels d'efficience (cas BATICIM)

V. Conclusion :

L'élaboration de l'arbre des problèmes et la définition du plan d'activités inscrites dans la démarche du cadre logique constituent la conception du projet de mise à niveau de BATICIM. La conception, résumée dans la matrice du cadre logique, a abouti à la définition des moyens nécessaires pour la réalisation des activités matérielles et immatérielles de mise à niveau.

La matrice nous a permis d'élaborer des indicateurs pertinents qui facilitent le pilotage du projet lors de son exécution.

L'appréciation de l'impact de la mise à niveau sur la compétitivité s'avère une préoccupation primordiale. Ainsi, BATICIM a constaté une amélioration remarquable dans son désir de satisfaire les clients. L'analyse d'une enquête élaborée par BATICIM démontre une évolution de la satisfaction du client quant à :

- La qualité du produit fourni.
- La prise en charge des réclamations clients.
- La qualité de la relation humaine.
- Concernant les délais, 93% des clients sont satisfaits.
- 98% des clients sont satisfaits par rapport au suivi des affaires et la qualité de la prestation technique.

Conclusion générale

La globalisation de la concurrence et l'internationalisation des échanges représentent le nouveau contexte dans lequel évoluent les entreprises algériennes. En effet l'adhésion à l'OMC et la création d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne auront une répercussion directe sur les entreprises algériennes non performantes. Celles-ci risquent de disparaître et de perdre leurs parts de marché.

Pour faire face à ce commerce sans frontières, des recommandations en matière de restructuration et de mise à niveau deviennent des impératifs.

L'attention que nous avons accordée à la conception du projet de mise à niveau a mis en exergue l'importance de cette phase dans le cycle de vie du projet.

Au début de notre étude, nous avons mis l'accent sur l'insatisfaction de quelques dirigeants des entreprises ayant suivi la démarche de mise à niveau. Nous en avons conclu que les principaux problèmes rencontrés sont : la difficulté à définir le contenu du projet ainsi que son pilotage dans le temps.

Pour cela nous avons proposé une démarche de pilotage du projet de mise à niveau durant ses différentes phases.

Nous avons tout d'abord proposé une démarche pour définir le contenu du projet lors de sa phase de conception. Pour cela nous avons adapté la méthode du cadre logique au contexte de la PME/PMI. Nous avons résumé cette phase de conception dans la matrice du cadre logique.

Par la suite, nous avons tenté de mettre en place un processus qui permet de piloter le projet dans le temps. Il s'agit du suivi et de l'évaluation du projet. La mise en place de ce processus est étroitement liée à la matrice du cadre logique, en effet, nous avons proposé de définir une liste des indicateurs de suivi et d'évaluation en exploitant les éléments de la matrice et en définissant des liens entre les grands critères d'évaluation et ces éléments.

Nous avons abouti au terme de notre travail, à un schéma directeur de pilotage qui met en évidence les différents liens existants entre la phase de conception et celle du suivi-évaluation du projet de mise à niveau.

Ce qui a été retenu de cette étude est que les causes d'échec d'un projet de mise à niveau tiennent à la conception comme au suivi et à l'évaluation. Un projet de mise à niveau est un défi que les entreprises devront relever si elles tiennent à ne pas perdre les parts de marchés afin d'assurer leur pérennité.

De plus, nous pouvons conclure que la réussite d'un projet innovant tel que le projet de mise à niveau dépend essentiellement de sa conception initiale, car le pilotage du projet s'articule sur des indicateurs qui sont définis directement à partir de la matrice du cadre logique.

Notre travail présente plusieurs perspectives et travaux futurs qui nous semblent intéressants. Nous citons deux pistes, la première concerne l'approche par processus qui s'inscrit dans un cadre d'amélioration continue du projet de mise à niveau.

La préoccupation de l'apprentissage permanent n'apparaît pas dans notre projet de fin d'études. Un travail qui aurait comme problématique la définition d'une cartographie des processus normalisés dans le but d'assurer l'amélioration continue de la mise à niveau est envisageable. La deuxième piste est relative au support technologique du pilotage du projet de mise à niveau. Ainsi, une application informatique s'avère un outil nécessaire pour un pilotage efficace.

Bibliographie

[ACC 2005] Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne : Ce que vous devez savoir, 2005, Ministère de la petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat.

[ANA 2006] Analyse de l'impact de la Mise à Niveau sur les entreprises industrielles algériennes, 2006, Euro Développement PME.

[BOU 1998] BOUZIDI N., 1998, 5 essais sur l'ouverture de l'économie algérienne, ENAG Editions.

[BOY 2006] BOYER L., POIREE M. et SALIN E., 2006, Précis d'Organisation et de Gestion de la Production, Les Editions d'Organisation.

[CEQ 2006] Ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, 2006, Euro Développement Pme

[DER 2006] DERRADJI Y., ZEKAL M., 2006, Mise en place d'un système de pilotage de projets au sein du groupe CEVITAL, Projet de fin d'étude, Département Génie Industriel, ENP.

[EDI 2003] EDIGHOFFER J.-R., 2003, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan.

[EUR 2002] Europact, 2002, Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateur.

[FID 2004] Fond International de Développement Agricole, 2004, Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation.

[GER 2002] GERVASI P., 2002, Le suivi et le contrôle du projet.

[GRA 2004] GRANDMONT Y., 2004, La formulation préliminaire des projets et la méthode du cadre logique, HEC Montréal.

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

[HED] HEDIR M., L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC, ENAG Editions

[KAR 2003] KARI O., 2003, La méthode du cadre logique, Agence suédoise de coopération internationale au développement.

[KHE 2006] KHELADI M., MIMOUNE L., 2006, Partenariat Algérie-Union Européenne et mise à niveau des entreprises algériennes.

[LOR 1997] LORINO P., 1997, Méthodes et pratiques de la performance, Les Editions d'Organisation.

[NEU 2006] NEU D., 2006, Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets, Groupe de recherche et d'échanges technologiques.

[NEU 2001] NEU D., 2001, Evaluer : Apprécier la qualité pour faciliter la décision, Groupe de recherche et d'échanges technologiques.

[VER 1987] VERMOT-GAUD C., 1987, Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles, Les Editions d'Organisation.

Sitographie

[CCI] <http://www.ccioranie-dz.com/>

[BAT] <http://www.baticim.dz>

Autres ouvrages consultés

DAIGNE J.-F., 1994, Dynamique du redressement d'entreprise, Les Editions d'Organisation.

HAMDI K., 1995, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Edition Rissala

VALLET G., 2003, Techniques de suivi de projets, Dunod.

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire pour l'analyse de l'impact de la mise à niveau

Annexe 2 : Liste des questions selon la Méthode du Cadre Logique

Annexe 3 : Définition des structures de l'entreprise

Annexe 4 : Outils de planification stratégique

Annexe 5 : Table des matières du PTBA

Annexe 1 : Questionnaire pour l'analyse de l'impact de la mise à niveau



République Algérienne
Démocratique et
Populaire

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
<input type="checkbox"/>	

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 ?

	Coût	Délais	RH	Raisons externes
Raisons actions				

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				

Annexe 2 : Liste des questions selon la Méthode du Cadre Logique

La liste de questions ne doit pas être considérée comme un exercice formel, elle doit permettre d'inspirer une analyse logique. Les questions – celles qui sont pertinentes dans le contexte – doivent être utilisées de manière flexible et avec bon sens. Ces questions se basent sur la Méthode du Cadre Logique.

0. Contexte:

0.1 Quels sont les problèmes de développement fondamentaux du pays ?
Le projet est-il pertinent dans un tel contexte ?

0.2 Quels sont les problèmes existant dans le secteur particulier au projet ?

1. Analyse des parties concernées/des acteurs

1.1 Quelles sont les autorités, les organisations, les groupes et les individus qui pourront influencer le projet ou sur lesquels le projet aura des répercussions, directes ou indirectes ? Préciser le rôle de chacun dans la relation des uns par rapport aux autres.

1.2 Décrire le groupe cible et analyser les répercussions du projet sur chacun au sein du groupe.

1.3 De quelle manière le groupe cible participe-t-il à la planification, à la mise en oeuvre et au suivi du projet?

1.5 Peut-il y avoir des effets négatifs sur certains groupes ?

2. Analyse du problème

2.1 En quoi consiste le problème (les problèmes) actuel? (Il est nécessaire d'arriver, au sein du groupe au cours de la discussion, à une définition commune du problème principal).

2.2 Quelles sont les causes du problème principal qui a été identifié par les parties concernées et quelles en sont les conséquences ?

2.3 Pourquoi le groupe cible n'est-il pas capable de résoudre seul le problème ? Pourquoi l'aide au développement est-elle nécessaire ?

2.4 Existe-t-il des études qui ont analysé le secteur du problème et sur lesquelles il est possible de se baser ?

3. Analyse des objectifs

(Indiquer en termes précis les objectifs à atteindre aux différents niveaux: objectifs de développement, objectifs du projet, résultats, activités). Les objectifs doivent être spécifiques, réalisables, pertinents, réalistes, limités dans le temps et de préférence mesurables.

- 3.1 Quel est l'objectif du projet exprimé en termes concrets, réalistes et si possible mesurables. (L'objectif du projet est d'éliminer les causes du problème principal qui a été identifié).
- 3.2 À quoi s'attend- on que le projet aboutisse par rapport à ses objectifs de développement ? Pourquoi le projet envisagé est- il important pour le groupe cible, la région, le pays ?
- 3.3 Quelle relation existe- t- il entre le projet et d'autres activités de développement en cours de réalisation ?
- 3.4 À quels résultats concrets les activités doivent- elles aboutir ?
- 3.5 L'ensemble des résultats du projet mène- t- il à la réalisation de l'objectif du projet ?

4. Organisation et mise en oeuvre du projet

- 4.1 Quelles sont les ressources (en personnel, financières et matérielles) qui ont été mises à la disposition du projet aux différents niveaux d'activités pour pouvoir en assurer la réalisation ?
- 4.2 Quelle est la situation des compétences et des capacités sur le plan organisationnel, institutionnel et administratif ?
- 4.3 La répartition des rôles et des responsabilités entre les parties concernées a- t- elle été clairement définie ?
- 4.4 Le groupe cible va- t- il recevoir une formation sur la manière de gérer et d'exécuter les activités du projet ?
- 4.5 Quels sont les autres projets qui sont mis en oeuvre par le gouvernement, par des O.N.G. ou par d'autres bailleurs de fonds dans le même secteur?

Calendrier des activités

- 4.6 Des dates ont- elles été fixées pour le début et la fin de chaque activité ?
- 4.7 Un plan a- t- il été élaboré et une date a- t- elle été prévue pour mettre progressivement un terme au projet ?

Budget et financement

- 4.8 Le budget détaillé prévu pour le projet et ses activités est- il réaliste et suffisant ?
- 4.9 Quelles sont les mesures qui ont été prévues pour financer le fonctionnement des activités et les frais d'entretien lorsque l'aide au développement aura pris fin ?

Annexe3 : Définition des structures de l'entreprise

Structure par fonction :

C'est une organisation par fonctions spécialisées (production, commercial, finances, administration) dirigées chacune par un responsable. Cette structure présente l'avantage de renforcer les compétences et d'assurer l'efficacité mais son point faible est le manque de coordination entre les fonctions.

Structure par produit, par branche :

C'est une structure divisionnelle dont la particularité est l'organisation en divisions homogènes (par produit, par branche).

Structure matricielle:

C'est une combinaison des deux structures précédentes, une superposition des structures classiques fonctionnelles et des structures par produit (Chef de produit A, chef de produit B,...). Cette structure est adaptée à la gestion par objectif.

Annexe 4 : Outils de planification stratégique

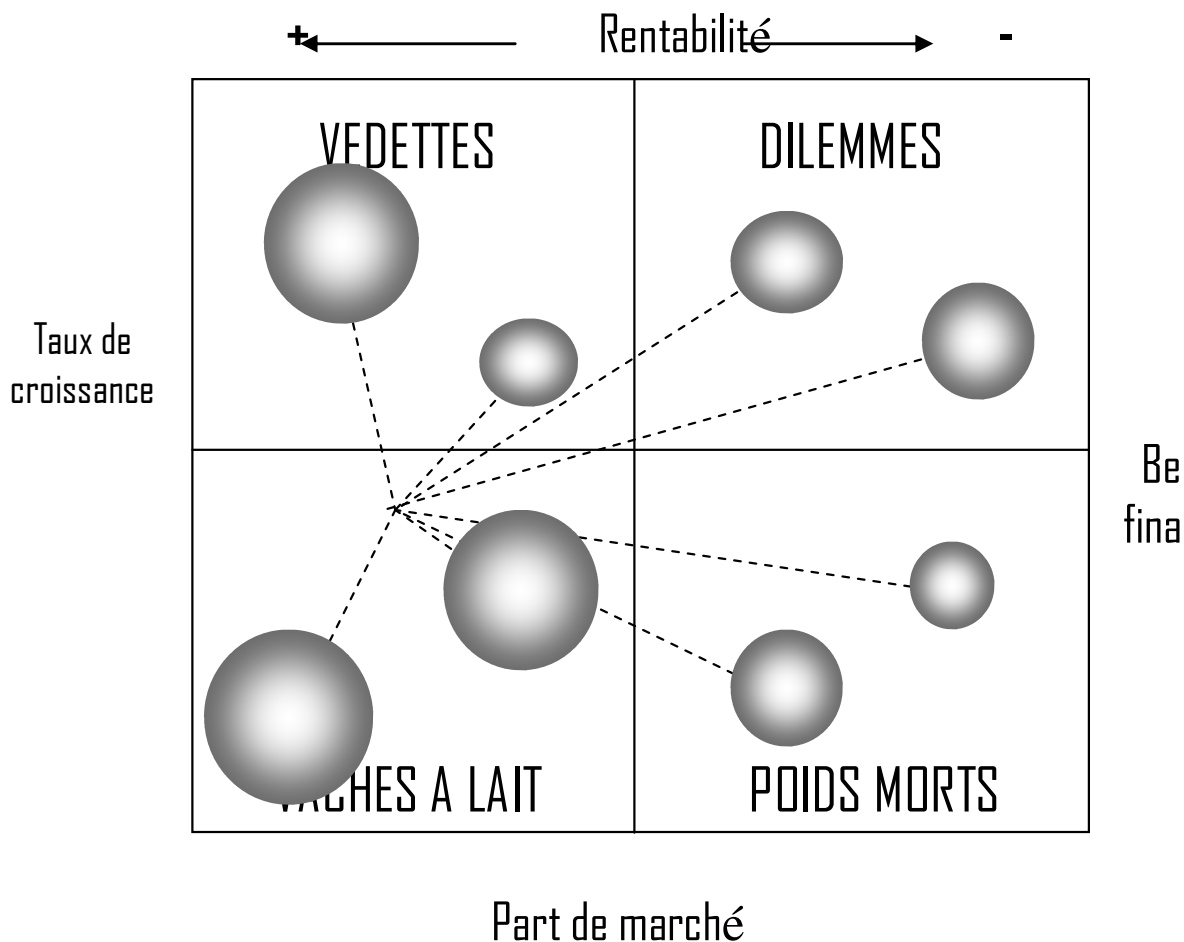
Les outils d'analyse stratégique sont présentés par les matrices suivantes :

- Matrice Boston Consulting Group (BCG) :

La matrice BCG permet d'identifier le marché où la concurrence d'un même DAS (Domaine d'Activité Stratégique) s'affronte. Deux paramètres sont utilisés pour dimensionner ce marché :

- La part de marché relative (PDM) : c'est le rapport du PDM de l'entreprise sur celui du concurrent direct ;
- Le taux de croissance du marché : il indique l'avantage concurrentiel d'une activité.

Quatre types de DAS sont définis dans les cadrants de la matrice BCG :
Les vaches à lait, les poids morts, les activités dilemmes et les vedettes.



La matrice BCG

Matrice Arthur D. Little (ADL):

La matrice ADL présente les DAS selon deux variables :

- Le niveau de maturité de l'activité.
- La position concurrentielle de l'entreprise.

Le degré de maturité est présenté selon quatre phases successives : démarrage, croissance, maturité et déclin.

Le maintien d'une position concurrentielle est un gage d'une diminution des risques.

		Degré de maturité de l'activité			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position Concurrentielle	Dominante				
	Forte	Développement naturel			
	Favorable				
	Faible				
	Marginale				

La matrice ADL

- **Matrice MC Kinsey :**

La matrice MC Kinsey présente une réalité plus détaillée de : la position concurrentielle et de la valeur du secteur.

Elle utilise surtout les facteurs-clés de succès en rapport avec l'activité étudiée.

Force compétitive

		Force compétitive		
		Forte	Moyenne	Faible
Force du marché	Fort	A	A	B
	Moyen	A	B	C
	Faible	B	C	C

- (A) DAS intéressants
- (B) DAS moyennement intéressants
- (C) DAS peu intéressants

Matrice Mc Kinsey

- **Matrice BCG II :**

Cette nouvelle matrice propose une nouvelle démarche en intégrant un nouveau paramètre la prime de prix, à savoir ce que le consommateur est disposé à payer pour obtenir le produit désiré. Le facteur coût est également pris en compte pour situer le portefeuille d'activités génératrices de profit.

Annexe 5 : Table des matières du PTBA

Sujets	Description
1- Introduction	Présentation résumée des objectifs, centrée sur la stratégie du projet. Faire mention des sujets particuliers et de recommandations justifiées
2- Bilan de la mise en œuvre	Description de l'état d'avancement des travaux, des problèmes rencontrés, de l'adéquation/inadéquation des moyens du projet, des enseignements tirés pour chaque niveau du cadre logique. Indiquer toute modification apportée au cadre logique et la justifier.
3- Résumé du budget	Budget récapitulatif: synthèse par fonction du projet, par activité. Expliquer comment les réalisations doivent être financées par les différents partenaires et quel est la contribution de chacun aux différentes activités.
4- Programme général de travail	Présente pour chaque fonction ce qui doit être financé, la justification, la stratégie, les résultats attendus et les réalisations concrètes escomptées en suivant la présentation du cadre logique.
5- Programmations des activités	Programmes pour chaque fonction, indiquant notamment les besoins vis-à-vis du projet en termes d'appui, de coordination et d'activités de formation à l'intention du personnel du projet/partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires; modalités de suivi de la mise en œuvre du programme.
6- Procédures d'achats	Matériels et équipements à acheter, quantités, coût, affectation prévue et justification
7- Programmation des sous-traitances	Assistance technique
8- Programmation des moyens et budget	Budget des activités : définition des moyens nécessaires pour mener à bien les activités, par fonction
9- Chronogramme (graphique de Gantt)	Périodes de réalisation des activités et d'obtention des résultats concrets

