



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Évaluation indépendante  
**ALGÉRIE**

Programme intégré pour l'amélioration  
de la compétitivité et l'appui à  
la restructuration industrielle en Algérie





**PROGRAMME INTÉGRÉ POUR  
L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ ET L'APPUI À LA  
RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE**



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
Vienne, 2006

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention des noms des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement de l'Algérie ou l'ONUDI.

Distr. GENERAL  
OSL/EVA/IP.06/R.2  
23 AOÛT 2006

Original: FRANÇAIS

## Remerciements

*La mission d'évaluation tient à remercier tous ses interlocuteurs, notamment :*

- *les responsables au niveau des Ministères concernés par le programme, notamment le Ministère des Affaires Étrangères, le Ministère de l'Industrie (contrepartie principale du PI), le Ministère de la PME et de l'Artisanat, et le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement ;*
- *les représentants des différentes structures d'appui publiques, parapubliques et privées associées au PI, ainsi qu'un nombre de consultants engagés dans la mise en œuvre du programme ;*
- *les représentants des bailleurs de fonds (Ambassades de France et d'Italie en Algérie), ainsi que les responsables de quelques programmes/projets liés au développement du secteur privé (EDPME, Banque mondiale, GTZ) ;*
- *les chefs et cadres d'entreprises, représentant un échantillon d'entreprises bénéficiaires du programme ;*
- *le représentant de l'ONUDI en Algérie et son équipe ;*
- *l'équipe en charge du programme intégré au siège de l'ONUDI.*

*La mission d'évaluation espère que ses recommandations*

- *seront utiles pour achever les activités en cours du programme actuel et*
- *contribueront à la réflexion sur la formulation d'un nouveau cadre de coopération entre l'Algérie et l'ONUDI.*

*La mission souhaite également que les enseignements puissent profiter aux programmes similaires/futurs initiés par l'ONUDI.*

## Glossaire des termes techniques d'évaluation

Appropriation ( <i>ownership</i> )	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont été consultées, dès le début, sur les objectifs du projet et ont manifesté leur soutien durant toute la durée du projet ; intensité d'utilisation des résultats par le client/bénéficiaire.
Efficacité ; succès ; réussite ( <i>effectiveness</i> )	Mesure dans laquelle les objectifs spécifiques de l'action de développement ont été atteints (ou sont en train de l'être)/mesure dans laquelle les résultats ont été réellement utilisés.
Efficiency ( <i>Efficiency</i> )	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon optimale.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des changements liés à l'intervention, et d'informer/aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.
Cadre logique ( <i>Logical framework/Logframe</i> )	Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Terme connexe : gestion axée sur les résultats.
Réalisation ; effet direct ( <i>outcome</i> )	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.
Produit ( <i>output</i> )	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
Pertinence ( <i>relevance</i> )	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution du contexte.
Résultats	Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisation, effet direct, impacts.
Durabilité ; pérennité ; viabilité ( <i>sustainability</i> )	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation dans laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>ix</b>
<b>Summary .....</b>	<b>xv</b>
<b>Recommandations .....</b>	<b>xx</b>
Assurer la continuité de la présence de l'ONUDI en Algérie .....	1
Recommandations pour le programme en cours .....	1
Recommandations concernant la poursuite de la coopération .....	2
<b>Matrice de qualité .....</b>	<b>3</b>
<b>Enseignements pour l'ONUDI .....</b>	<b>5</b>
<b>Lessons learned for UNIDO.....</b>	<b>xx</b>
<b>1 Introduction .....</b>	<b>7</b>
1.1 Objectif de l'évaluation .....	7
1.2 Méthodologie.....	7
1.3 Structure du rapport .....	8
<b>2 Contexte.....</b>	<b>9</b>
2.1 Situation générale du pays.....	9
2.2 Autres programmes et projets bi- et multilatéraux d'appui au secteur privé .....	12
2.3 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide du Développement (UNDAF) .....	14
<b>3 Historique et structure du programme.....</b>	<b>16</b>
3.1 Historique – les étapes principales.....	16
3.2 Structure du programme .....	17
<b>4 Identification et formulation du programme .....</b>	<b>26</b>
4.1 Continuité dans les interventions de l'ONUDI .....	26
4.2 Reflet des priorités et engagement du pays.....	26
4.3 Taille du programme .....	26
4.4 Cadre logique .....	26
4.5 Modalités de pilotage et de gestion.....	27
4.6 Synergies internes et externes.....	27
4.7 Risques .....	28
<b>5 Mobilisation de ressources .....</b>	<b>29</b>
5.1 Etat de financement .....	29
5.2 Recherche de ressources additionnelles .....	37
<b>6 Mise en œuvre des composantes du programme.....</b>	<b>39</b>
6.1 Composante 1 : Mise en œuvre d'une Politique et d'une stratégie industrielles...	39

6.2	Composante 2 : Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie ...	43
6.3	Composante 3 : Programme pilote de mise à niveau .....	57
6.4	Composante 4 : Réseau d'information économique et industriel .....	68
6.5	Composante 5 : Environnement écologique propre et durable en Algérie.....	71
6.6	Assistance aux entreprises sinistrées par le séisme.....	74
<b>7</b>	<b>Témoignages d'entreprises.....</b>	<b>75</b>
7.1	Choix de l'échantillon d'entreprises visitées.....	75
7.2	Synthèse des entretiens avec les sept entreprises .....	75
7.3	Le point de vue des entreprises bénéficiaires.....	80
<b>8</b>	<b>La mise en œuvre du programme dans son ensemble .....</b>	<b>82</b>
8.1	Les points forts du PI :.....	82
8.2	Les points faibles du PI .....	83
	<b>ANNEXE I Termes de Référence de la mission d'évaluation.....</b>	<b>85</b>
	<b>ANNEXE II : Liste des documents disponibles.....</b>	<b>88</b>
	Documents/rapports - ONUDI .....	88
	Rapports d'experts .....	89
	<b>ANNEXE III Liste des personnes/organisations rencontrées.....</b>	<b>95</b>

## Acronymes et Abréviations

<b>ALGERAC</b>	Organisme algérien d'Accréditation
<b>AND-PME</b>	Agence Nationale de Développement de la PME
<b>ANDI</b>	Agence Nationale de Développement de l'Investissement (précédemment APSI - Agence de Promotion et de Soutien aux investissements)
<b>ANEXAL</b>	Association Nationale des Exportateurs Algériens
<b>APM-MIOL</b>	Appui à la Modernisation du Ministère de l'Industrie et des Organismes Liés
<b>ARC</b>	Appui au Renforcement de la Compétitivité (GTZ)
<b>ARIP</b>	Appui à la Restructuration Industrielle et à la Privatisation (UE)
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>BPH</b>	Bonnes Pratiques d'Hygiène
<b>BSTP</b>	Bourse de Sous-traitance et de Partenariat
<b>CACI</b>	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
<b>CACQE</b>	Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage
<b>CARE</b>	Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
<b>CEIMI</b>	Club des Entrepreneurs et Investisseurs de la Mitidja
<b>CETIC</b>	Centre des Technologies d'Information et de Communication
<b>CTIMTM</b>	Centre Technique des Industries Mécaniques et de la Transformation des Métaux (projet)
<b>CNTC</b>	Centre National de Technologie et du Consulting (précédemment dénommé Centre National du Textile et du Cuir)
<b>CNCC</b>	Centre National de Contrôle et de Certification des Semences et Plantes
<b>CNC</b>	Comité National de Compétitivité
<b>CNC-PME</b>	Conseil National Consultatif de la PME
<b>CNTPPP</b>	Centre National de Technologies Plus Propre
<b>CRIAA</b>	Centre de Recherches de l'Industrie Agro-Alimentaire
<b>CTIAA</b>	Centre Technique de l'Industrie Agro-Alimentaire
<b>DSG</b>	Diagnostic Stratégique Global
<b>EDPME</b>	Programme Euro Développement PME
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Economique
<b>EPA</b>	Établissement Public à caractère Administratif
<b>EPIC</b>	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
<b>FGAR</b>	Fonds de Garantie des Crédits aux PME
<b>FPCI</b>	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
<b>GEF</b>	<i>Global Environment Facility</i>
<b>GEIDE</b>	Gestion Electronique de l'Information/des Documents Existants
<b>GTZ</b>	<i>German Agency for Technical Cooperation</i>
<b>GUD</b>	Guichet Unique Décentralisé (ANDI)
<b>HACCP</b>	<i>Hazard Analysis of Critical Control Points</i>
<b>IANOR</b>	Institut Algérien de Normalisation
<b>IATCA</b>	<i>International Association for Training and Certification of Auditors</i>
<b>ICS</b>	Centre International de la Science et de la Haute Technologie
<b>IDE</b>	Investissement Direct Etranger
<b>IFC (SFI)</b>	International Finance Corporation
<b>INAPI</b>	Institut National Algérien pour la Propriété Industrielle
<b>INPED</b>	Institut National de la Productivité et du Développement
<b>ISO</b>	International Standard Organization
<b>LNCPP</b>	Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques (LNCPP)
<b>MAN</b>	Mise à Niveau
<b>MATE</b>	Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement
<b>MI</b>	Ministère de l'Industrie
<b>MIR</b>	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
<b>MP</b>	Montreal Protocol

<b>MPMEA</b>	Ministère de la PME et de l'Artisanat
<b>MPPI</b>	Ministère des Participations de l'Etat et à la Promotion des Investissements
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>ONML</b>	Organisation Nationale de Métrologie Légale
<b>ONUUDI</b>	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
<b>PAS</b>	Programme d'Ajustement Structurel
<b>PCRE</b>	Programme de Consolidation de la Relance Economique
<b>PI</b>	Programme Intégré
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PNMAN</b>	Programme National de Mise à Niveau
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PNUE</b>	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
<b>PPER</b>	Project Progress Evaluation Report
<b>PSRE</b>	Programme de Soutien à la Relance Economique
<b>RAICI</b>	Réseau Algérien d'Information et de Connaissance Industrielle
<b>SGP</b>	Société de Gestion des Participations de l'Etat
<b>SMTQ</b>	Système de normalisation, d'évaluation et d'attestation de conformité, d'accréditation, de certification et de métrologie
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UGP</b>	Unité de Gestion de Projet
<b>UNDAF</b>	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
<b>UR</b>	UNIDO (Field) Representative

## Résumé

### ***Genèse, durée et démarrage du programme***

Le Programme Intégré en Algérie faisait partie de la première vague des PI de l'ONUDI. Elaboré suite à une mission de programmation en septembre 1998, le PI a été approuvé en décembre 1998 par le Directeur Général de l'ONUDI et en mars 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR). Le PI a été construit sur la base des projets de coopération de l'Algérie et de l'ONUDI réalisés au courant des années 1990 et assure la continuité des interventions de l'ONUDI en support à la libéralisation et l'ouverture de l'économie algérienne dans un processus de transition d'une économie administrée vers une économie de marché.

Initialement prévu pour une durée de trois années, le PI comprend cinq composantes avec un budget prévisionnel de 11.442.000 dollars. En 2002 la version initiale a été prolongée de trois à cinq ans et légèrement modifiée. Le PI a effectivement démarré fin 1998, suite à l'approbation du premier financement.

### ***La structure du programme***

Le PI couvrait cinq composantes :

- Composante 1 : Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle ;
- Composante 2 : Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie ;
- Composante 3 : Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes ;
- Composante 4 : Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information ;
- Composante 5 : Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie.

Le tableau 2 donne les détails des différents projets financés sous chacune des composantes.

### ***La mobilisation des fonds***

Un total de 5 240 794 dollars a été mobilisé représentant un taux de financement de 51.7% (hors frais d'agence et excluant l'assistance post-séisme de l'ONUDI).

Les domaines financés concernent cinq domaines d'action :

- Mise à niveau des entreprises;
- Qualité, normalisation, certification et accréditation
- Promotion de l'investissement ;
- Préparation d'un réseau d'information ;
- Environnement (production plus propre).

Le PI Algérie a été financé par : le PNUD (co-financement avec l'Algérie), des fonds propres de l'Algérie, la France, l'Italie et les fonds propres de l'ONUDI. Le tableau 4 présente les montants par source de financement.

Malgré les efforts conjoints de mobilisation de ressources, le taux de financement est resté faible et a peu évolué depuis 2004. La performance de mobilisation des fonds a décliné

parallèlement à la perception qu'ont les donateurs potentiels de l'Algérie, vue comme un pays « riche ».

### **La formulation**

Le PI a été conçu en étroite collaboration avec les partenaires algériens. Le grand nombre de produits prévus (total de 51) et le volume consistant du budget prévisionnel reflètent les ambitions optimistes des deux partenaires au moment de la formulation du PI.

Le document de projet respecte les principes du cadre logique et offre une description détaillée des produits et activités des composantes. Toutefois, la formulation des indicateurs présente des faiblesses et aucun dispositif de monitoring n'était prévu.

Comparé au détail de la description des activités, les modalités de coordination et de suivi sont décrites de manière très succincte, voire incomplète. Certes, un Comité de Gestion du Programme est « proposé » mais sans pour autant préciser son mode de fonctionnement ni la périodicité de ses réunions. La désignation du Ministère de l'Industrie comme agence d'exécution sans plus de précision sur les mécanismes de concertation semble avoir affaibli l'appropriation du PI par les autres ministères et institutions associés au PI. Alors que le document de programme prévoyait des rapports de progrès annuels du PI et une évaluation à la fin de chaque année, ces documents n'ont pas été élaborés.

### **Les résultats par composantes**

#### Composante 1 : Politique industrielle

Il est unanimement reconnu que l'ONUDI a joué, à travers cette composante, un rôle moteur dans le démarrage du Programme National de Mise à Niveau et du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle. L'appui a permis de prendre en compte les expériences dans d'autres pays pour en tirer des enseignements pour l'Algérie. En outre, l'ONUDI a activement contribué à la sensibilisation des décideurs politiques et privés aux défis du secteur industriel en Algérie. Les actions du PI ont aussi inspiré un autre programme de mise à niveau des PME financé par l'Union Européenne. Les produits envisagés, en dehors de la mise à niveau, n'ont pas trouvé de financement et il semble que les autres ministères ne se soient pas sentis véritablement associés à la réalisation de cette composante, dont le Ministère de l'Industrie s'est avéré comme bénéficiaire principal.

#### Composante 2 : Support aux organisations d'appui

Le volet « qualité » de cette composante s'est concentré sur quatre aspects :

- Le PI a contribué au lancement et au déploiement du programme national de qualité. Les objectifs de formation d'auditeurs internes, de tierce partie et de certification d'entreprises ont été atteints, voire dépassés dans certains cas. L'interaction du PI avec le programme national paraît exemplaire.
- Les capacités des laboratoires visés ont été renforcées et leur accréditation est en cours. Toutefois, le coût du calibrage des instruments de laboratoire s'est révélé comme un facteur limitant à prendre en considération lors de la sélection et de l'acquisition de l'équipement par l'ONUDI.
- La mise en place d'ALGERAC comme organisme national d'accréditation constitue un acquis majeur du PI.
- L'efficacité du PI dans le renforcement et la création des centres techniques était variable. Le CNTC s'est imposé comme un fournisseur important de conseils et d'analyses de laboratoires aux entreprises. Son mode de fonctionnement semi-commercial mérite une attention particulière quant à la stratégie de création du Centre agro-alimentaire qui constitue un autre aspect de cet objectif.

Le bilan du volet « promotion des investissements » est mitigé :

- La création du système de gestion électronique d'information au sein de l'ANDI a été un franc succès. L'ANDI s'est approprié le système et son service informatique l'a élargi à 11 guichets décentralisés au lieu des cinq prévus initialement.
- En revanche, le support de l'ANDI par des études n'a pas généré les résultats escomptés. L'ANDI a critiqué la qualité des études et n'a pas pu en tirer de bénéfice.
- Dans le cadre de ce volet, un soutien imprévu a été fourni au réseau des Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP) créées par l'ONUDI avant l'arrivée du PI. Oran semble être la seule BSTP de ce réseau qui réunit encore des membres actifs, tandis que les BSTP de Constantine et de Ghardaïa semblent faire face à de sérieux problèmes. Force est de constater que le programme de mise à niveau soutenu par l'UE a collaboré avec la BSTP d'Oran, ignorée par ailleurs par le PI. La mission d'évaluation n'a pas pu relever les raisons pour lesquelles les BSTP n'ont pas été incluses dans le PI.

### Composante 3 : Programme pilote de mise à niveau

Dans le contexte algérien la pertinence de cette composante est évidente. Au moment du démarrage du PI la démarche de mise à niveau était nouvelle en Algérie, d'où la justification d'une action pilote expérimentant l'approche sur un ensemble d'entreprises pouvant servir de modèles et de tirer des enseignements pour le programme national à plus grande échelle.

Concernant le choix des entreprises, l'approche "pilote" aurait dû bénéficier d'une sélection plus rigoureuse des entreprises en fonction de critères tels que la volonté et la capacité de l'entreprise de s'engager dans un processus de mise à niveau ; son potentiel de servir comme modèle à d'autres entreprises ; la compétence et le dynamisme de l'entrepreneur et de son équipe ; la taille de l'entreprise (emplois) et son importance dans le (sous)secteur.

Il est difficile d'évaluer l'efficacité du support parce que le PI n'a pas effectué un monitoring de l'impact de ses interventions. La mission d'évaluation a cherché à combler cette lacune par une série de visites d'entreprises qui ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- Chez les chefs d'entreprises le PI a conduit à une prise de conscience des défis de la compétitivité et à un début de remise en cause de leurs certitudes.
- La priorité donnée à la démarche SMQ s'est révélée positive. La certification ISO 9000 leur a permis de commencer à documenter leur processus internes et à entamer la formalisation de leur organisation.
- La démarche globale de mise à niveau était ressentie comme étant trop standardisée, ne s'adaptant pas suffisamment aux priorités de chaque entreprise. Dans certaines entreprises, des priorités essentielles ont été ignorées.
- Les actions de formation ont été l'occasion pour les participants de découvrir des méthodes modernes de gestion, ce qui prépare le terrain pour d'autres actions de modernisation.
- Les délais trop longs des interventions (diagnostics prenant parfois jusqu'à une année et demie !), la diversité des intervenants, et le peu de continuité entre les interventions, ont souvent lassé les entreprises et refroidis leur enthousiasme initial.
- Certains experts (tant internationaux que nationaux) se sont révélés peu préparés aux missions attendues d'eux.
- Les entreprises se plaignent de la faible flexibilité du processus de mise à niveau et soulignent le caractère jugé trop bureaucratique de leurs relations avec l'administration. Cela demeure valable aussi bien dans la mise en œuvre du PI que dans le processus d'accès au Fonds de Compétitivité.

Plusieurs interlocuteurs se sont interrogé pourquoi la mission d'évaluation était pour eux la première occasion pour exprimer leur degré de satisfaction quant à la démarche du PI. En

effet, pour la plupart entre eux la démarche du PI se caractérise surtout par le diagnostic standardisé souvent perçu comme trop long et trop lourd. Une amélioration n'est apparue qu'à partir de 2006 avec l'introduction du « coaching » visant à un réel support aux entreprises. Un monitoring plus serré de la perception des activités du PI par les entreprises aurait sensiblement augmenté l'efficacité du programme pilote et sa dimension expérimentation.

#### Composante 4 : Réseau d'information

L'idée initiale du projet RAICI répondait au problème réel du cloisonnement des ressources et services d'informations économiques, industrielles et technologiques éparpillés à travers plusieurs structures administratives existantes. Toutefois, le concept du projet RAICI était au départ très ambitieux et davantage centré sur les aspects technologiques que sur le contenu.

Une phase d'incubation de deux ans a réuni les organisations concernées. Le rapport final de cette phase reformule profondément le projet initial et témoigne du processus de prise de conscience parmi les protagonistes en ce qui concerne les difficultés d'un tel projet qui se situent surtout au niveau organisationnel et administratif et moins au niveau technique. Le rapport propose un montage bien réfléchi comportant une agence technique neutre et un maître d'œuvre ou « champion » politique situé à un niveau plus élevé.

L'équipe de projet - et notamment le représentant de l'ONUDI en Algérie - ont déployé des efforts très importants pour mobiliser des ressources, impliquant plusieurs reformulations de la proposition de projet. Malgré ces efforts, aucun financement n'a pas pu être obtenu. L'Union Européenne a financé, plus tard et dans le cadre d'un autre projet, un système d'information similaire mais beaucoup moins ambitieux au sein du Ministère de l'Industrie.

#### Composante 5 : Production propre

Les besoins de l'Algérie dans le domaine de la promotion de la production plus propre sont énormes et, par conséquent, la pertinence de cette composante est évidente et reste entièrement valable jusqu'à ce jour. Les actions menées par le PI dans ce domaine étaient pertinentes bien que, par manque de financement, elles n'aient pas pu aboutir au but principal de créer un "Centre National de Production Plus Propre". Entre temps, l'Algérie a créé ce centre avec ses propres moyens et il serait opportun de le faire bénéficier de l'expérience de l'ONUDI en envisageant son insertion dans le réseau des CNPP.

La documentation disponible sur cette composante était particulièrement pauvre et il semble que l'efficacité des activités était mitigée. Les échos collectés par la mission d'évaluation sur la formation des auditeurs environnementaux étaient positifs. La formation semble avoir répondu aux attentes. En revanche, la formation des cadres du ministère en Italie, suivie par un complément de formation en Egypte, n'a pas entièrement répondu aux attentes car l'accent a été davantage mis sur la théorie plutôt que sur des cas pratiques.

Le « réseau pilote » liant la Direction de l'Environnement d'Annaba et cinq entreprises de la région ne semble pas avoir porté ses fruits et ne pourra pas servir à la généralisation de la solution à d'autres régions. Le réseau fonctionne avec des lignes téléphoniques large bande de location, une solution lourde et coûteuse qui ne correspond plus au *state-of-the-art*. La Direction de l'Environnement a indiqué utiliser le réseau de façon très intermittente.

Le maître d'œuvre de cette composante était le Ministère de l'Environnement. Lors des entretiens avec la mission d'évaluation, les responsables de ce ministère n'ont pas caché leur déception quant à l'incapacité apparente de l'ONUDI à mobiliser les financements nécessaires à la réalisation des activités prévues. De leur côté, les responsables de l'ONUDI insistent sur le fait que la mobilisation des fonds est nécessairement une activité conjointe et semblent regretter que le Ministère de l'Environnement ne s'y soit pas investi suffisamment.

Sans être en mesure de se prononcer sur les raisons de cet échec partiel, la mission d'évaluation a constaté que le PI n'a pas réussi à assurer une appropriation satisfaisante de cette composante par la contrepartie algérienne.

A cet égard, il est regrettable que cette composante n'ait pas bénéficié des fonds d'amorçage de l'ONUDI pour accompagner l'Algérie dans la phase préparatoire aboutissant à la création du CNTPPP ou pour formuler, par exemple, un document de projet visant la réalisation des activités de formation et de conseil par rapport à la maîtrise de l'énergie (un thème qui figure aussi parmi les produits inclus dans le PI et qui n'a pas du tout été abordé dans la phase mise en œuvre du PI).

### ***Gestion du programme***

Contrairement aux prévisions du document de programme, le Comité de Pilotage ne s'est réuni que deux fois en sept ans et les rapports annuels de progrès au niveau programme n'ont pas été élaborés. Les rapports semestriels de quatre ou cinq pages manquent de détail. Il n'y a pas eu de revues périodiques ni d'évaluation intermédiaire du programme.

Les rapports de progrès au niveau des projets sont souvent très généraux, répétitifs ou dans certain cas pas du tout disponibles et ne permettent pas de juger des résultats de l'assistance, surtout au niveau des entreprises.

Les structures de gestion mises en place des deux côtés étaient faibles. Le représentant de l'ONUDI à Alger a joué un rôle important, mais n'a pas pu, suivant le règlement de l'ONUDI en vigueur à l'époque, recruter un coordinateur de PI. Du côté algérien, des discontinuités dans la relève du coordinateur national ont eu un impact négatif certain sur l'efficacité du PI dans son ensemble.

L'absence d'un « tableau de bord » représente le plus grand défaut de management du programme. Un tel outil aurait permis de suivre l'évolution des résultats du PI au niveau des organismes de support, des laboratoires et des entreprises bénéficiaires ainsi que l'évolution des paramètres critiques de l'environnement dans lequel le PI a opéré. Il est évident qu'un tel instrument est indispensable à la bonne conduite d'un PI et que sa présence aurait pu améliorer l'efficacité et l'efficience d'exécution du PI dans son ensemble.

### **Synergie interne des actions**

La réalité de mise en œuvre du PI n'a guère reflété la structuration du PI en composantes intégrées mais suivait beaucoup plus la logique et les prescriptions des différents documents de projet. L'intégration interne était la conséquence quasiment naturelle du fait que le team leader était en même temps gestionnaire de la plupart des projets et responsable lui-même de la gestion d'environ 80% des fonds.

L'interaction entre les composantes 2 et 3 était bonne. Les interventions du PI étaient systémiques et ont touché au renforcement des structures intermédiaires, à la formation des consultants-conseillers et des cadres d'entreprises ainsi qu'au soutien institutionnel (fonds documentaires ; méthodologies ; équipements; visibilité, etc.). Par la suite, ces capacités ont été utilisées par une partie des entreprises dans le programme de mise à niveau.

Sans mettre en cause l'importance du thème « Qualité », il y aurait eu des opportunités pour associer d'autres compétences de l'ONUDI, en fonction des besoins prioritaires des entreprises.

### **Appropriation variable par les ministères concernés**

Dans son ensemble, le PI s'est bien intégré dans les structures nationales et les homologues se montrent préparés pour assurer la pérennité des résultats. Le Ministère de

l'Industrie a mis en place le dispositif institutionnel du programme national de mise à niveau. Avec ses propres moyens, l'ANDI a adapté le système informatique mis en place par le PI à l'extension de son réseau de guichets uniques.

Paradoxalement, la bonne appropriation par le Ministère de l'Industrie semble avoir contribué à donner l'impression, au niveau des autres ministères, qu'il s'agissait avant tout d'un programme du MI. Les fonds d'amorçage auraient pu être utilisés de façon plus proactive pour développer des activités avec par exemple le Ministère de la PME et de l'Artisanat et le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

#### Coordination externe

Après avoir joué un rôle pionnier dans l'introduction de la démarche Mise à Niveau en Algérie, les promoteurs du PI n'ont guère cherché à échanger leurs expériences avec les autres programmes lancés par la suite dans le même domaine, notamment avec le programme Euro Développement - PME.

Le PI a fait une utilisation intensive de l'expertise nationale des bureaux d'études. Dans la plupart des composantes, il y a eu des activités de formation de consultants. En plus, le PI a offert des opportunités de « perfectionnement sur le tas » en utilisant l'expertise nationale dans la réalisation de diagnostics stratégiques d'entreprises, des plans de mise à niveau et dans les formations intra-entreprises.

#### Faible mobilisation de fonds

A partir de 2003/2004, les succès initiaux dans la mobilisation des fonds ont cédé la place à un fléchissement des efforts conjoints pour mobiliser les fonds considérables qui auraient été nécessaires pour mettre en œuvre le plan ambitieux du programme (51 produits). Plusieurs raisons peuvent être évoquées à ce sujet : pas d'évaluation intérimaire qui aurait pu donner un nouveau souffle aux efforts de communication et de sensibilisation des bailleurs de fonds ; différences de vue sur le budget et la contribution algérienne prévue ; prise en compte insuffisante du changement profond de l'image de l'Algérie auprès des bailleurs de fonds qui la considèrent désormais comme un pays « riche ».

## Summary

### Origin, duration and start of the programme

The Integrated Programme in Algeria was among the first UNIDO IPs. It was devised following a programming mission in September 1998 and approved by the Director-General of UNIDO in December 1998 and by the Ministry of Industry and Restructuring (MIR) in March 1999. The IP was developed on the basis of cooperation projects between Algeria and UNIDO carried out in the 1990s and was the continuation of UNIDO interventions in support of the liberalization and opening up of the Algerian economy, which was undergoing a process of transition from a state-controlled economy to a market economy. Initially planned for a three-year period, the IP consisted of five components with a projected budget of \$11,442,000. In 2002 the initial version was extended from three to five years and modified slightly. The IP actually began in 1998 following approval of the initial financing.

### Structure of the programme

The IP consisted of five components:

- Component I: Assistance in drawing up and implementing an industrial policy and strategy;
- Component II: Strengthening support and advisory services for industry;
- Component III: Pilot support programme to restructure, upgrade and increase the competitiveness of 48 Algerian companies;
- Component IV: Institutional capacity-building and support to build an information network;
- Component V: Promotion of a clean and sustainable ecological environment.

Table 2 details the various projects funded within each of these components.

### Funding

A total of \$5,240,794 was raised, a funding rate of 51.7% (excluding agency fees and UNIDO's post-earthquake assistance).

The areas funded concerned five fields of action:

- Up-grading of companies;
- Quality, standardization, certification and accreditation;
- Investment promotion ;
- Preparation of an information network;
- Environment (cleaner production).

The IP Algeria was funded by the UNDP (co-funding with Algeria), Algerian funds, France, Italy and UNIDO funds. Table 4 gives the amount for each source of funding.

Despite joint funds mobilization efforts, the funding rate was low and has changed little since 2004. The fund-raising performance declined in accordance with potential donors' perception of Algeria as a "rich" country.

### Formulation

The IP was drawn up in close collaboration with the Algerian partners. The large number of products envisaged (a total of 51) and the substantial size of the envisaged budget reflected the optimistic ambitions of the two partners when the IP was formulated.

The project document complied with the principles of the logical framework and gives a detailed description of the component products and activities. However the formulation of indicators was inadequate and no provision was made for a monitoring mechanism.

Compared to the detailed description of the activities, the coordination and follow-up methods were very briefly described, even incomplete. While a Global Management Committee was “proposed”, there was no indication of how it would operate or how often it would meet. The designation of the Ministry of Industry as the implementing agency without saying any more about consultation mechanisms seems to have diminished ownership of the IP by the other ministries and institutions. Although the programme document provided for annual progress reports of the IP and an evaluation at the end of each year, such documents were not drafted.

## **Component outcomes**

### Component 1: Industrial Policy

It is unanimously acknowledged that through this component UNIDO was a driving force in starting the National Upgrading Programme and the National Fund for the Promotion of Industrial Competitiveness. The support enabled experiences in other countries to be taken into account and lessons to be drawn from them for Algeria. In addition, UNIDO actively contributed to raising the awareness of political and private decision-makers to the challenges of the industrial sector in Algeria. The IP actions also inspired another SME upgrading programme financed by the European Union. The Ministry of Industry proved to be the main beneficiary of this component to the point that other ministries did not feel truly involved. Apart from the upgrading sub-component, no funding was found for the other planned products.

### Component 2: Assistance for support organizations

The “quality” part of this component focused on four aspects:

- The IP helped to launch and develop the national quality programme. The objectives of training internal auditors, third parties and certification of companies were reached and even exceeded in some cases. The interaction of the IP with the national “quality” programme seems to have been exemplary.
- The capacities of the laboratories targeted were strengthened and they are in the process of accreditation. However, the cost of calibrating laboratory instruments proved to be a limiting factor to be taken into consideration when UNIDO is selecting and acquiring equipment.
- Setting up ALGERAC as a national accreditation body was a major achievement of the IP.
- The IP’s efficiency in strengthening and establishing technical centres was variable. The CNTC (National Technologies and Consulting Centre) emerged as an important provider of advice and laboratory analyses to companies. Its semi-commercial mode of operation deserves special attention with respect to the establishment of the Agro-Food Centre, another aspect of this objective.

The results of the “investment promotion” part were mixed:

- The establishment of the electronic information management system in the National Investment Development Agency (ANDI) was completely successful. ANDI took over the system and its computer department was extended to 11 decentralised outlets instead of the five initially planned.
- Support of ANDI through studies, on the other hand, did not generate the expected results. ANDI criticized the quality of the studies and was unable to benefit from them.

- In the framework of this aspect, unplanned support was provided to the Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) network established by UNIDO before the arrival of the IP. Oran seems to be the only SPX in this network that still has active members, while the Constantine and Ghardaia SPXs appear to be facing serious problems. It has to be observed that the SME upgrading programme supported by the EU worked with the Oran SPX, which was completely ignored by the IP. The evaluation mission was unable to discover why the SPXs were not included in the IP.

### Component 3: Pilot Upgrading Programme

The relevance of this component in the Algerian context is obvious. When the IP started, the upgrading approach was new in Algeria, hence the justification for a pilot action to try out the approach on a group of companies able to serve as models and to draw lessons from this for the larger scale national programme.

The selection of companies for the “pilot” approach should have been more rigorous and made according to criteria such as the wish and ability of the companies to take part in an upgrading process; their potential to serve as models for other companies; the competence and dynamism of the entrepreneurs and their teams; company size (employees) and their importance in the (sub-)sector.

It is difficult to assess the efficacy of the support because the IP did not monitor the impact of its interventions. The evaluation mission tried to make up for this through a series of company visits that enabled the following conclusions to be drawn:

- The IP made company directors aware of the challenges of competitiveness and made them begin to question their assumptions.
- The priority given to the QMS approach was positive. ISO 9000 certification has enabled them to start to document their internal processes and formalize their organization.
- The global upgrading approach was perceived as being too standardized, as it was insufficiently adapted to the priorities of each company. Certain essential priorities were ignored in some companies.
- The training actions gave participants the opportunity to discover modern management methods which prepare the ground for other modernisation actions.
- In many cases, companies were wearied by the overlong waiting periods for interventions (diagnoses taking up to a year-and-a-half!), the diversity of contributors, and the lack of continuity between the interventions, and lost their initial enthusiasm.
- Some experts (both national and international) proved unprepared for the missions expected of them.
- The companies complained of the inflexibility of the upgrading process and emphasized what they saw as the over-bureaucratic nature of their relations with the administration. This is valid both for the implementation of the IP and the process of accessing the Competitiveness Fund.

Several interviewees asked why the evaluation mission was the first opportunity they had to express their level of satisfaction with the IP approach. Indeed, in the perception of most interviewees this approach has been limited above all to the exhaustive, standardized diagnosis. There was an improvement only in 2006 with the introduction of “coaching” aimed at genuinely assisting companies. More rigorous monitoring of company perceptions of IP activities would have increased considerably the effectiveness of the pilot programme and its experimental dimension.

#### Component 4: Information Network

The initial idea of the RAICI project (Algerian industrial, economic, statistical and business information and knowledge network) was a response to the compartmentalization of economic, industrial and technological information resources and services scattered across several existing administrative structures. The concept of the RAICI project was initially very ambitious and more focused on the technological aspects than the content, however. A two-year incubation phase brought together the organizations concerned. The final report on this phase profoundly reformulated the initial project and showed that the protagonists had become aware of the difficulties of such a project, most of which are organizational and administrative rather than technical. The report proposed a well-thought-out arrangement made up of a neutral technical agency and a political project manager or “champion” at a higher level. The project team, particularly the UNIDO representative in Algeria, expended much effort to mobilize resources, entailing several reformulations of the draft project. Despite these efforts, no funding was obtained. Later, in the framework of another project, the European Union funded a similar but far less ambitious information system in the Ministry of Industry.

#### Component 5: Clean Production

Algeria’s needs with respect to the promotion of cleaner production are enormous. The relevance of this component is therefore obvious and remains entirely valid. The actions taken by the IP in this field were relevant, although lack of funding meant they were unable to achieve the main objective of establishing a “National Cleaner Production Centre”. In the meantime, Algeria has established such a centre with its own resources and it would be appropriate to give it the benefit of UNIDO’s experience by including it in the NCPC network. The documentation available on this component was particularly lacking and it seems that the effectiveness of activities varied. The evaluation mission gained the impression that the training of environmental auditors was positive. The training would seem to have fulfilled expectations. On the other hand, the training of ministry officials in Italy, followed by additional training in Egypt, did not entirely fulfil expectations since more emphasis was placed on theory than case studies.

The “pilot network” linking the Annaba Environment Directorate and five companies in the region does not seem to have borne fruit and could not be used to extend the solution to other regions. The network operates with leased broadband telephone lines, a cumbersome and expensive method that is no longer state-of-the-art. The Environment Directorate indicated that it used the network very occasionally.

The project manager for this component was the Ministry of the Environment. During their discussions with the evaluation mission, ministry officials did not hide their disappointment that UNIDO was evidently unable to mobilize the funding needed to carry out the planned activities. On their side, the UNIDO officials stressed the fact that fund-raising had to be a joint activity and seemed to regret that the Ministry of the Environment did not put enough effort into this. Although the evaluation mission is not in a position to express an opinion on the reasons for this partial failure, it notes that the IP did not succeed in bringing about adequate ownership of this component by the Algerian counterpart.

In this respect, it is regrettable that this component did not have the benefit of UNIDO seed money to assist Algeria in the preparatory phase resulting in the establishment of the NCPC or, for example, to draft a project document aimed at conducting training and advisory activities on energy production (a theme that was one of the products included in the IP but not dealt with at all in its implementation phase).

## **Programme management**

Contrary to what was envisaged in the programme document, the Steering Committee met only twice in seven years and annual progress reports at programme level were not drafted. The four- or five-page six-monthly reports lack detail. There were no periodic reviews or any midway evaluation of the programme. Project progress reports are frequently very general, repetitive and, in some cases, completely unavailable and do not make it possible to assess the outcomes of assistance, especially at company level.

The management structures set up on both sides were inadequate. The UNIDO representative in Algeria played an important part but, according to the UNIDO regulations in force at the time, was unable to recruit an IP coordinator. On the Algerian side, repeated replacement of the national coordinator definitely had a negative impact on the effectiveness of the IP as a whole.

The lack of a proper IP monitoring scheme is the most serious flaw in the programme management. Such a tool would have made it possible to follow the development of the IP's outcomes at the level of support bodies, laboratories and benefiting companies, as well as the development of critical parameters in the environment in which the IP operated. Clearly, such an instrument is indispensable to the smooth running of an IP and its presence could have improved the effectiveness and efficiency of the execution of the IP as a whole.

### Internal coordination

The actual implementation of the IP hardly reflected the structuring of the IP into integrated components and reflected much more the logic and prescriptions of the various project documents. Internal integration was the virtually natural consequence of the fact that the team leader was also the manager of most of the projects and responsible for the management of around 80% of the funds.

Interaction between components 2 and 3 was good. The IP's interventions were systemic and covered the strengthening of intermediate structures, the training of consultants and company executives, as well as institutional support (documents; methodologies; equipment; visibility, etc.). These capacities were then used by some of the companies in the upgrading programme.

Without questioning the importance of the "Quality" theme, it would have been appropriate to involve other UNIDO competencies in response to company priority needs.

### Varying ownership by the ministries concerned

On the whole, the IP was well integrated in national structures and counterparts have shown themselves prepared to ensure the durability of outcomes. The Ministry of Industry set up the institutional mechanism for the national upgrading programme. With its own means, ANDI adapted the computer system set up under the IP to the extension of its network outlets.

Paradoxically, the positive ownership of the Ministry of Industry seems to have contributed to the impression by the other ministries that it was above all a programme of the Ministry of Industry. UNIDO could have reduced this perception by using its seed funds more visibly to develop activities with the Ministry of SMEs and Crafts and the Ministry for the Environment and Regional Planning.

### External coordination

The IP made intensive use of the national expertise of consultancy firms. Most components included consultant training activities. In addition, the IP provided in-service training activities

by using national expertise to conduct strategic company diagnoses, upgrading plans and in-company training.

Despite its pioneering role in introducing the upgrading approach in Algeria, the IP made little effort to exchange experiences with the other programmes launched subsequently in the same field, notably the SME upgrading programme of the EU.

#### Poor fund mobilization

Starting in 2003/2004 the initial success in mobilizing funds gave way to a considerable fall in joint efforts to raise the funds that would have been needed to implement the ambitious programme plan (51 products). A number of reasons can be cited: no midway evaluation that would have given a second wind to efforts to communicate with and raise donors' awareness; differing views of UNIDO and the government of Algeria on the budget and the planned Algerian contribution; failure to take sufficiently into account the profound change in the image donors have of Algeria, which is now seen as a "rich" country

## **Lessons learned for UNIDO**

The evaluation mission recommends that UNIDO draw the following lessons from IP in Algeria and apply them in a broader context to other IPs in progress or in preparation:

#### Formulate integrated programmes more rigorously

- Avoid making Integrated Programmes too ambitious in scale from their initial conception; adopt a progressive approach, broadening the scope of IPs according to opportunities to mobilize resources.
- Clearly define the steering and management mechanisms of IPs in the programme document, as well as performance measurement methods. Conversely, the programme document should not go into detail about activities, pointless all the time that funding for the actions has not been obtained.
- Foresee an effective and rigorous management structure for IP implementation, including realistic provisions for the necessary human and financial resources. This structure should manage implementation, serve the steering committee and ensure ongoing monitoring of activities by referring to the performance indicators defined. In the countries where UNIDO has a permanent representative, that representative should manage the IP management structure and take responsibility for its smooth running. On the other hand, in view of the multiplicity of their tasks, representatives cannot be responsible for day-to-day IP management.

#### Review IP follow-up methods

- Change UNIDO's approach to reporting on IPs (periodic reports). The current approach is inadequate: periodic reports are too general and often repetitive. Moreover, auto-evaluations are superficial or unavailable. Generally speaking, these reports seem to be perceived more as an administrative duty than a practical instrument used to monitor IPs. Progress reports similar in format to the UNDP's PPER (Project Performance Evaluation Report) should be introduced for IPs. Such reports should become the basis of periodic reviews of IPs.
- Organize annual periodic reviews on the basis of a detailed progress report. These reviews should coincide with the meetings of the IP Steering Committee to (i) examine IP progress; (ii) recommend reorientation of the activities and/or approach, if necessary; (iii) stimulate coordination within the IP and with other initiatives, programmes and projects related to the themes of the IP, and (iv) contribute to funds mobilization efforts.

- Make sure that independent evaluations take place at least twice in the life of an IP, namely midway and towards the end. Organizing an evaluation only at the end of an IP is not conducive to effective organizational learning.

#### Strengthen links with professional organizations

- In the case of interventions aimed at supporting the development of the private sector, active participation and commitment on the part of the private sector needs to be obtained, in particular through professional organizations (sectoral/multisectoral). Where there is no federating structure, it would be advisable to involve at least the most organized and most representative private sector organizations. Strategic alliances with donors/agencies involved in supporting the strengthening of professional organizations is recommended, given the probable complementary nature of their interventions.

#### Constantly innovate UNIDO's standard approaches

- UNIDO's standard approach to industrial upgrading ("mise à niveau") should be revisited taking into account the experiences made to date in a whole range of countries. Critical issues include: (i) focus on those companies that are motivated and sufficiently advanced ; (ii) establish formal agreements between the beneficiary companies, UNIDO and the main counterpart; (iii) reduce the depth and duration of the initial diagnosis while delivering early support to the beneficiary companies; (iv) co-financing of services by beneficiary companies; (v) proper involvement of "coached" companies' in the definition of themes subject to "coaching"; (vi) broaden the concentration on "quality" and include other UNIDO departments (in line with the priorities defined by the companies); (vii) following-up the effects of the support at company level by a proper monitoring scheme ; (viii) stimulating the market for local consultancy services that companies could use in their modernization efforts.
- UNIDO should adopt an adequate "pilot" approach and avoid abuse of language. In order to be worthy of the name, a "pilot" action must be given the means to experiment with different methods, compare and evaluate their relative strengths and weaknesses in real time and stress the "demonstrative" and "instructive" nature of the action before extending the coverage and scale of objectives and actions.

#### Internal integration between components

- The initial idea of the IP approach according to which structuring in components and projects should lead to better integration is often not confirmed. In practice the orientations and formalities of the individual projects under an IP tend to overrule its theoretical structuring into components. In reality, an IP's degree of integration seems to be a function of the programme's ownership by the team leader and his or her influence on its implementation. In the case of the IP Algeria, the internal integration was a natural consequence of the fact that the team leader was at the same time the manager of most of the projects and responsible for around 80% of the funds.



## **Recommandations**

### **Assurer la continuité de la présence de l'ONUDI en Algérie**

- La mission d'évaluation recommande à l'ONUDI d'assurer dans les plus brefs délais la succession du représentant de l'Organisation en Algérie ou de prévoir une solution intérimaire. Le PI actuel touche à sa fin et une vacance prolongée du bureau à Alger comporte le risque de rater l'opportunité de relancer la coopération entre l'Algérie et l'ONUDI sur des bases nouvelles. Ce rapport d'évaluation esquisse le contexte d'une telle coopération future et il existe la possibilité pour que l'Algérie envisage de financer elle-même un futur programme intégré.

### **Recommandations pour le programme en cours**

#### ***Projet Qualité (France) - 2<sup>ème</sup> tranche***

- La mission d'évaluation recommande au donateur de débloquer le reliquat des fonds dans les plus brefs délais pour permettre de finaliser les actions avant fin 2006 (entre autres, les actions au niveau de l'IANOR, du LNCPP et d'ALGERAC ; de l'accréditation des cinq laboratoires ; et de l'introduction de la démarche HACCP).

#### ***Projet Mise à Niveau/secteur agro-alimentaire (Italie) - 2<sup>ème</sup> tranche***

- La mission d'évaluation recommande au Ministère de l'Industrie et à l'ONUDI
  - de revoir la démarche à la lumière des expériences de la première tranche et à l'intérieur des contraintes du document de projet actuel. A cet effet il faudra : (i) centrer le support vers les entreprises les plus intéressées ; (ii) élargir la sensibilisation à la démarche BPH à d'autres entreprises ; (iii) prendre en compte la norme ISO 22000 dès ce stade ; (iv) préconiser une approche systémique à la sécurité alimentaire ; (v) promouvoir les expériences de l'ONUDI avec les consortia d'exportation dans le secteur agro-alimentaire.
  - Mobiliser davantage l'expertise locale en HACCP : il semble opportun d'élargir le nombre d'experts HACCP en Algérie et d'organiser des séminaires de formation approfondie afin de former des formateurs et des consultants nationaux en HACCP et d'encourager leur mise en réseau ;
  - Accélérer la création du Centre Technique Agro-alimentaire, tout en évitant qu'il y ait duplication avec des structures existantes (laboratoires, CNTC) et que les prestations de services du futur Centre aux entreprises ne causent des distorsions du marché des prestataires de services par les bureaux d'études privés. En cas de retards dans sa création, il faudra veiller à réallouer à temps l'allocation financière réservée à la création du Centre à d'autres fins.

#### **Centre National de Technologies de Production Plus Propre (CNTPPP)**

- La mission d'évaluation recommande à l'ONUDI
  - de faire une proposition concrète au Ministère de l'Environnement d'organiser un séminaire d'information à Alger, avec des représentants du réseau des Centres de Promotion de Production Propre (ONUDI/PNUE) en vue de faciliter l'insertion du CNTPP dans ce réseau.

## **Bourses de Sous-traitance et de Partenariats (BSTP)**

- La mission d'évaluation recommande à l'ONUDI
  - De re-examiner l'opportunité de mettre en réseau les BSTP en Algérie et en Tunisie. A l'état actuel, seule une des quatre BSTP du réseau algérien semble être réellement opérationnelle (celle d'Oran). Avant d'allouer les moyens financiers pour une éventuelle mise en réseau des BSTP des deux pays, il y a lieu d'examiner les capacités d'absorption des BSTP d'Alger, de Constantine et de Ghardaïa pour une telle opération.

## **Communication**

- La mission d'évaluation recommande à l'ONUDI
  - D'organiser une journée de réflexion sur les approches et les expériences de mise à niveau en Algérie, réunissant notamment les institutions suivantes : le MI, le MPMEA, l'ONUDI, la SFI, les promoteurs du Programme EDPME-EU et ceux des Programmes concernés de la GTZ ;
  - Préparer une brochure d'information sur les réalisations du Programme intégré dans son ensemble.

## **Recommandations concernant la poursuite de la coopération**

- La mission d'évaluation fait au Ministère des Affaires Etrangères les recommandations suivantes :
  - Réunir le Comité de Pilotage pour tirer des leçons basées sur cette évaluation indépendante et l'évaluation interne lancée par le Ministère des Affaires Étrangères ;
  - Communiquer à l'ONUDI les thèmes prioritaires d'un futur programme intégré de l'ONUDI en Algérie prenant en compte les priorités de l'Algérie, le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF), et les disponibilités éventuelles de financement ;
  - La mission d'évaluation fait à l'ONUDI les recommandations suivantes :
  - Examiner les opportunités pour un futur programme intégré sur la base de la communication des besoins par l'Algérie et compte tenu de l'expertise disponible au sein de l'ONUDI ;
  - Envoyer une mission d'identification qui pourrait éventuellement proposer d'autres thèmes à la lumière des expériences de l'Organisation dans d'autres pays ;
  - Rédiger un cadre de coopération couvrant les thèmes prioritaires ; les dispositifs de pilotage et de gestion quotidienne ; une stratégie commune de mobilisation des financements, etc. ;

## Matrice de qualité

	Bonne performance	Résultats mitigés	Faiblesses					
				<b>Identification</b>	<b>Formulation</b>	<b>Mise en oeuvre</b>	<b>Préparation de l'avenir</b>	
<b>Pertinence</b>	Cohérence avec les priorités industrielles de l'Algérie						Nécessité de refléter les priorités de l'Algérie au niveau de l'UNDAF (en préparation) ; rôle de l'ONUDI dans UNDAF à renforcer	
<b>Appropriation par les partenaires</b>	Bonne appropriation dans la phase de formulation				Rôle dominant du MI dans sa mise en œuvre ; peu d'activités réalisées par d'autres Ministères faute de financement ; interruptions au niveau de la Coordination Nationale du PI		Définition précise du rôle et du fonctionnement du Comité de Pilotage	
<b>Durabilité de l'intervention</b>	Accent sur la formation à tous les niveaux (administration, prestataires de services, entreprises)				Bonne appropriation des résultats par les administrations ; approche à la mise à niveau économiquement non viable (bénéficiaires ne participent pas ou trop peu aux coûts)		Mettre l'accent sur le renforcement des capacités (niveau meso) plutôt qu'au niveau micro (entreprises), compte tenu des résultats pilote et de la présence d'autres programmes actifs au niveau micro	
<b>Contact avec les groupes cibles</b>	Contacts établis lors de projets antérieurs mais pas d'analyse systématique		Faible participation des organisations professionnelles		Méthode d'identification d'entreprises discutables (annonces presse) pour un projet pilote ; pas de contact systématique avec les bénéficiaires pour analyser et suivre les résultats des interventions		Prévoir une plus grande implication des organisations professionnelles et éventuellement leur renforcement par des activités de soutien	
<b>Coordination externe</b>	Coordination avec des programmes ou projets similaires non explicitement envisagée				Faible coordination externe ; pas d'échange systématique d'expériences avec d'autres programmes similaires dans le pays		Approfondir et concrétiser la coopération avec les autres programmes en cours (cf. recommandation d'organiser un séminaire de réflexion sur les approches et les expériences de mise à niveau)	
<b>Intégration interne</b>	Synergie assez limitée entre modules de services				Bonne coopération entre les volets mise à niveau et HACCP ; autres coopérations (promotion des investissements ; production propre ; secteur privé) très faibles		Opportunité d'associer davantage d'autres compétences de l'ONUDI aux actions de M&N (en fonction de la demande des entreprises)	
<b>Gestion</b>	Mécanismes de pilotage et de gestion non définis de manière précise ; formulation des indicateurs assez sommaire ; pas de mécanisme de monitoring prévu				Comité de pilotage ne s'est réuni que deux fois ; mécanisme de monitoring très faible ; pas de cellule de gestion ; reporting seulement au niveau projet ; reporting au niveau programme très faible ou absent ; évaluations intérimaires trop tard (projet) ou pas du tout (programme)		Mettre en place un système de gestion, de suivi et de pilotage plus rigoureux	
<b>Mobilisation de fonds</b>	Inclusion des projets déjà prévus permettant un démarrage rapide				Peu d'activités de mobilisation depuis la Conférence des Bailleurs de Fonds de 2003		Déterminer les priorités d'un nouveau cadre de coopération sans fixer le montant ; ratisser large en dehors des bailleurs de fonds traditionnels (p.e. les MNCs dans le cadre de leurs activités de citoyenneté (Corporate Social Responsibility))	
<b>Stratégie de l'ONUDI</b>	Cohérence avec la vision/les priorités de l'ONUDI				Facilitation des échanges d'expériences y compris la coopération sud-sud		Profiler les services de l'ONUDI qui peuvent intéresser l'Algérie dans un nouveau cadre de coopération	
<b>Innovation</b>	Introduction d'une nouvelle approche en Algérie (Mise à Niveau) ; néanmoins l'approche a été transférée sans trop de modifications aux conditions spécifiques				Introduction du HACCP pendant la phase de réalisation ; pas d'adaptation de l'approche de mise à niveau pendant les six premières années mais introduction du coaching vers la fin ;		Faire le point des différentes expériences de Mise à Niveau en Algérie et ailleurs, renforcer les points forts et introduire des modifications dans la méthodologie pour atténuer les points faibles	



## Enseignements pour l'ONUDI

La mission d'évaluation recommande à l'ONUDI de tirer les leçons suivantes du PI Algérie et de les appliquer dans un contexte plus large à d'autres PI en cours ou en voie de formulation :

### Formuler les programmes intégrés de façon plus rigoureuse

- Eviter une taille trop ambitieuse des Programmes Intégrés dès leur conception initiale ; adopter une approche évolutive, élargissant l'ampleur des PI en fonction des opportunités de mobilisation de ressources.
- Définir clairement les dispositifs de pilotage et de gestion des PI dans le document de programme, ainsi que les méthodes pour mesurer la performance du PI. Par contre, le document de programme ne devrait pas se perdre dans des détails des activités qui sont inutiles tant que le financement des actions n'est pas assuré.
- Prévoir une structure de direction et de gestion efficace et rigoureuse pour la mise en œuvre des PI y compris des prévisions quant aux ressources humaines et financières nécessaires. Cette structure devra mettre en œuvre les dispositifs de pilotage du programme et assurer le monitoring permanent des activités par référence aux indicateurs de performance qui auront été définis. Dans les pays où l'ONUDI dispose d'un représentant permanent, celui-ci devrait diriger la structure de gestion du PI et assumer la responsabilité de son bon fonctionnement. Par contre, vu la multiplicité de ses tâches, il ne peut être chargé de la gestion au quotidien du PI.

### Revoir les méthodes de suivi des programmes intégrés

- Modifier l'approche de l'ONUDI concernant le reporting sur les PI (rapports périodiques). L'approche actuelle est défailante : les rapports périodiques sont trop généraux et souvent répétitifs et les auto-évaluations sont superficielles ou pas disponibles. De manière générale, ces rapports semblent être plus le résultat d'une obligation administrative qu'un outil réellement utilisé dans le monitoring des PI. Pour les PI il faudra instaurer des rapports sur l'état d'avancement similaires au format « PPER » du PNUD (Project Performance Evaluation Report). Ces rapports devraient devenir la base des revues périodiques des PI.
- Organiser des revues périodiques (au moins sur une base annuelle ou plus souvent, en cas de besoin) – pouvant coïncider avec des réunions du Comité de Pilotage du PI – pour (i) examiner un rapport détaillé de l'état d'avancement du PI (établi sur la base du programme de travail formulé au moment du démarrage du PI), (ii) recommander une réorientation de l'approche et/ou des activités, si jugé nécessaire en fonction des réalisations/contraintes, (iii) stimuler des synergies au sein du PI et avec d'autres initiatives, programmes et projets liés aux thèmes couverts dans le PI et (iv) contribuer aux efforts de mobilisation de ressources complémentaires.
- Organiser, de manière systématique, des évaluations indépendantes à deux moments durant la vie d'un PI, à savoir à mi-parcours et vers sa fin. L'organisation d'une évaluation indépendante uniquement à la fin d'un PI est peu productive.

### Renforcer les liens avec les associations professionnelles

- Dans le cas des interventions visant à soutenir le développement du secteur privé, il faut assurer une participation et un engagement actifs de la part du secteur privé ; notamment à travers ses associations professionnelles (sectorielles/multisectorielles). En cas d'absence d'une structure fédératrice, il serait opportun d'associer au moins les structures du secteur privé les plus organisées et les plus représentatives. Des alliances stratégiques avec des bailleurs de fonds/agences engagés dans l'appui au renforcement des associations

professionnelles sont recommandées, compte tenu de la complémentarité probable des interventions des uns et des autres.

#### Innover constamment les approches standards de l'ONUDI

- Il paraît opportun de procéder à une mise au point et une adaptation de la « méthodologie mise à niveau » de l'ONUDI, sur la base des expériences dans une multitude de pays. Cela concerne des questions comme: (i) la sélection des entreprises bénéficiaires ; (ii) la nécessité d'une convention/accord de coopération entre l'entreprise et l'ONUDI/la contrepartie principale ; (iii) la profondeur et la durée du diagnostic initial, et l'appui aux "*early deliverables*" (résultats dits rapides) pour intéresser davantage l'entreprise ; (iv) le co-financement des prestations par l'entreprise bénéficiaire ; (v) le rôle et l'organisation du coaching et l'engagement de l'entreprise dans le choix et dans la définition des thèmes à cibler avec le coach ; (vi) l'élargissement de la concentration actuelle sur la dimension qualité à d'autres thèmes en y associant d'autres services compétents de l'ONUDI (en fonction des actions prioritaires retenues avec les entreprises) ; (vii) la nécessité de créer et de maintenir une base de données permettant le suivi de l'appui ; (viii) la création et l'alimentation continue d'une base de données d'expertise (catégorisée par domaine d'expertise et localisation) dont les entreprises pourraient se servir dans leurs efforts de modernisation.
- L'ONUDI devrait encourager une utilisation appropriée et plus précise de l'approche dite "pilote" et éviter les abus de langage. Pour mériter ce nom une action "pilote" doit se donner les moyens d'expérimenter avec différentes approches, d'évaluer en temps réel leurs points forts et points faibles et mettre l'accent sur le caractère "démonstratif" et "source de leçons" de l'action avant d'élargir la couverture et l'ampleur des objectifs et actions.

#### Intégration interne entre composantes

- La réalité de mise en œuvre du PI n'a guère reflété la structuration du PI en composantes intégrées mais suivait beaucoup plus la logique et les prescriptions des différents projets. L'idée initiale de la démarche PI selon laquelle une structuration matricielle en composantes et projets devrait conduire à une meilleure intégration n'a pas été confirmée. En réalité, le degré d'intégration d'un PI semble être fonction de l'appropriation du programme par le team leader et de son influence sur la réalisation du PI. Dans le cas présent, l'intégration interne était une conséquence quasi naturelle du fait que le team leader était en même temps gestionnaire de la plupart des projets et responsable lui-même de la gestion d'environ 80% des fonds.

# 1 Introduction

## 1.1 Objectif de l'évaluation

Le but de cette évaluation indépendante est d'apprécier le Programme Intégré (PI) dans son ensemble et par composante en termes de :

- la pertinence de ses objectifs dans le contexte algérien ;
- l'efficacité de sa mise en œuvre en ce qui concerne la quantité, la qualité, le coût et la ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et en réalisant les activités par rapport aux résultats prévus ;
- ses réalisations (les résultats accomplis, les effets et leur pérennité) ;
- ses perspectives d'impact.

L'évaluation devrait permettre au Gouvernement, à l'ONUDI et aux bailleurs de fonds de :

- disposer d'une base analytique et de recommandations pour la suite du programme ;
- tirer des leçons sur l'approche intégrée et améliorer les effets de synergie des programmes intégrés de l'ONUDI.

La présente évaluation a été réalisée conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation des programmes intégrés sur la base des termes de référence dont un résumé est joint (Annexe I).

La mission sur le terrain s'est déroulée du 15 au 27 mai 2006 par une équipe multipartite composée de Peter Loewe (chef d'équipe, représentant du Groupe d'Évaluation de l'ONUDI), Smaïl Seghir (consultant national, proposé par le gouvernement algérien) et Leny Van Oyen (consultant international).

## 1.2 Méthodologie

### 1.2.1 Disponibilité de rapports et base d'information

L'équipe a collecté et analysé les documents disponibles relatifs au programme, y compris des rapports d'avancement et d'auto-évaluation. La liste des documents disponibles est donnée en Annexe II. Cette liste couvre quatre catégories de documents: (i) des documents de l'ONUDI; (ii) des rapports de consultants recrutés dans le cadre du programme ; (iii) des rapports spécifiques aux entreprises bénéficiaires, et (iv) d'autres documents collectés par l'équipe d'évaluation, tels que des analyses du contexte du pays et des rapports émanant d'autres programmes et projets réalisés/en cours en Algérie.

Similaire à d'autres programmes intégrés, le PI Algérie souffre de certaines faiblesses en terme de disponibilité d'informations synthétiques permettant une vue d'ensemble du programme et de ses résultats. Les rapports périodiques sur l'état d'avancement du programme dans son ensemble (*progress reports*) sont trop généraux, souvent répétitifs et ne donnent pas suffisamment de renseignements nécessaires pour apprécier en profondeur l'état d'avancement et les résultats des interventions. Il en est de même pour les rapports finaux des projets (quand ils sont disponibles), qui décrivent les résultats de manière trop succincte pour appréhender, de manière concrète, l'impact de l'assistance (surtout au niveau des entreprises bénéficiaires). L'annexe II fournit la liste des documents mis à la disposition de la mission d'évaluation.

Les faiblesses des informations disponibles, notamment en ce qui concerne les impacts du programme sur les entreprises, a écarté l'éventualité d'appliquer une méthodologie rigoureuse pour évaluer les effets directs et indirects sur les entreprises. La mission

d'évaluation a essayé de combler cette lacune par une approche heuristique fournissant un recueil représentatif de témoignages de chefs d'entreprises touchées par le PI.

### **1.2.2 Entretiens**

Afin d'obtenir les observations et les opinions de toutes les parties concernées, la mission a eu des entretiens avec les contreparties principales et avec un certain nombre de bénéficiaires des actions du PI (notamment à Alger, Oran et Blida), ainsi qu'avec les fonctionnaires de l'ONUDI chargés des composantes/projets financés (à Vienne). En outre, la mission a rencontré à Alger des représentants des bailleurs de fonds directement impliqués dans le programme, ainsi que les responsables de certains programmes/projets connexes. La liste des personnes/organisations rencontrées est donnée en Annexe III. Dans certains cas, des entretiens ont été suivis par des entretiens téléphoniques notamment concernant les activités réalisées à Annaba sous la Composante 5.

### **Critères d'évaluation**

Conformément au manuel de qualité du Groupe d'Evaluation de l'ONUDI, l'évaluation du programme *dans son ensemble* suit les dix critères d'évaluation (résumée dans la Matrice de Qualité du programme). L'analyse de la *mise en œuvre des composantes* se base sur l'évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'appropriation, la pérennité et l'impact (cf. Glossaire des termes techniques d'évaluation).

### **Restitution**

Un échange sur le programme intégré et sur les perspectives de coopération future entre l'Algérie et l'ONUDI a eu lieu avec le Ministère des Affaires Etrangères le 23 mai 2006. Cette discussion a aussi porté sur le rôle de l'ONUDI dans le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF).

Les observations et recommandations préliminaires de l'évaluation ont été présentées le 27 mai 2006 à l'équipe concernée par le programme au sein du Ministère de l'Industrie et, par la suite, à l'équipe du programme au siège de l'ONUDI au cours d'une réunion le 28 juin 2006. Les commentaires et observations des participants à ces réunions ont été pris en compte dans la rédaction du rapport final de cette évaluation.

## **1.3 Structure du rapport**

Le présent rapport décrit le résultat de l'évaluation à deux niveaux : (i) les composantes du programme et (ii) le programme dans son ensemble. L'analyse commence par une description du contexte algérien (Chapitre 2) résumant la situation générale du pays, les autres programmes et projets d'appui au secteur privé, ainsi que le Plan-Cadre des Nations Unies en Algérie (UNDAF). Le Chapitre 3 décrit les étapes principales du programme et inclut un aperçu de sa structure. Ensuite, une appréciation est donnée des différentes étapes selon la logique du cycle de programme, couvrant l'identification et la formulation du programme (Chapitre 4), la mobilisation des ressources (Chapitre 5) ainsi que l'analyse de sa mise en œuvre par composante (Chapitre 6). Suite aux entretiens avec un certain nombre d'entreprises bénéficiaires (sept), leurs témoignages ont été synthétisés dans le Chapitre 7. Enfin, le rapport se termine avec une appréciation globale (Chapitre 8) par rapport au programme dans son ensemble, soulignant les points forts et les points faibles, notamment dans sa mise en œuvre. Quant aux recommandations et enseignements, ceux-ci sont présentés tout au début du rapport.

## 2 Contexte

### 2.1 Situation générale du pays

Depuis la formulation du programme intégré (en 1999), la situation économique de l'Algérie a connu des évolutions positives. Le rétablissement des grands équilibres budgétaires, initié à la faveur du PAS (Programme d'Ajustement Structurel) au milieu des années 90, s'est poursuivi avec des performances en net progrès. Comme le montre la plupart des indicateurs économiques, ces évolutions laissent prévoir une amélioration continue pour les années à venir<sup>1</sup>.

Indicateurs clés	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Croissance réelle du PIB (%)	7,1	7,2	6,3	5,5	4,7	5,0
Inflation des prix à la consommation (moy. %)	4,6	4,7	3,8	3,4	3,7	3,9
Équilibre du budget (% de PIB)	5,8	11,6	11,6	12,7	10,1	11,0
Solde du compte courant (% de PIB)	15,9	21,4	19,4	15,6	12,5	11,3
Taux du crédit bancaire commercial (moy. %)	8,0	8,0	8,0	8,0	7,5	7,3
Cours du change DA/US\$ (moyenne)	72,1	73,0	72,9	71,7	74,8	77,4

Le PIB par habitant, en termes de pouvoir d'achat, aura doublé entre 2000 et 2009.

La dette extérieure, qui a longtemps constitué un fardeau pour l'économie algérienne, connaît une réduction régulière ces dernières années. Elle passe de plus de 25 milliards en 2000 à 17 milliards du début 2006. Depuis 2006, l'Algérie a même commencé le remboursement anticipé de sa dette. Selon les derniers communiqués du gouvernement algérien, les remboursements anticipés feront baisser la dette extérieure algérienne à moins de 5 milliards de dollars US à fin 2006.

Parallèlement à l'accélération de son désendettement, l'Algérie a enregistré à fin mars 2006 un niveau record de ses réserves de change qui ont atteint 62 milliards de dollars US. Toutefois, l'économie algérienne, qui reste fondamentalement mono-exportatrice, demeure fragile. La prédominance des hydrocarbures dans les exportations du pays constitue l'une des graves faiblesses de l'économie algérienne.

Les performances de l'industrie algérienne - hors hydrocarbures - sont encore insuffisantes pour espérer à court terme un renversement de la situation. Les réformes structurelles entamées à la fin des années 80 n'ont pas pu transformer les entreprises en acteurs suffisamment compétitifs au plan national ; et encore moins au plan régional ou international :

- Les entreprises publiques, bien qu'ayant été transformées en entités autonomes et marchandes<sup>2</sup>, continuent à subir les effets de l'absence d'investissement (qui avait commencé dès 1986 avec la chute des cours du pétrole). Promises à la privatisation à

---

<sup>1</sup> Les données qui ont servi à bâtir les différents graphes sont tirées pour l'essentiel (en particulier les prévisions pour 2006-2009) de la base de données de *l'Economist Intelligence Unit* (EIU).

<sup>2</sup> Lois de 1988 sur l'autonomie des entreprises qui transforment les anciennes Sociétés Nationales en Entreprises Publiques Économique (EPE), régies par le code de commerce. Les EPE sont des sociétés par actions, détenues par des Fonds de Participation, puis des Holdings publics et, depuis, 1998, par des Sociétés de Gestion des Participations de l'État (SGP).

partir de la fin des années 90, celle-ci n'a encore concerné qu'une partie des entreprises publiques locales, et peu de grandes entreprises nationales<sup>3</sup>. Seules quelques rares grandes entreprises nationales ont été privatisées ;

- Les entreprises privées - qui n'ont été véritablement reconnues par les pouvoirs publics qu'à partir de 1991 avec la révision du Code des investissements - n'ont pas encore atteint un niveau de maturité suffisant pour être des acteurs compétitifs sur les marchés extérieurs. Leurs faibles compétences managériales et les contraintes multiples qu'elles rencontrent dans l'environnement algérien - notamment l'accès au crédit bancaire et au foncier industriel - limitent considérablement leurs possibilités de gagner en performance ;
- En dehors du secteur des hydrocarbures, qui accapare l'essentiel des investissements étrangers, l'Algérie n'est pas encore une destination attractive pour les Investissements Directs Etrangers (IDE). Le climat des affaires en Algérie est encore considéré comme un frein aux opportunités d'investissements directs ; et cela, malgré un Code des investissements qui octroie aux promoteurs des avantages (notamment fiscaux) substantiels.

Dans ce contexte, l'industrie algérienne est mal préparée pour tirer profit de l'ouverture de l'économie vers l'extérieur. La fragilité de l'industrie algérienne a déjà été mise à rude épreuve bien avant l'accord d'association avec l'Union européenne et l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC. Le démantèlement des monopoles à l'importation au début des années 90 s'est traduit par la quasi disparition de filières industrielles entières - comme les textiles et cuirs -, concurrencées par les produits en provenance des pays du Sud-Est asiatique. Le démantèlement des barrières douanières - attendu avec l'avènement de ces accords - va accroître la pression concurrentielle sur les entreprises algériennes. Beaucoup d'entre elles vont perdre des parts substantielles sur le marché intérieur. Et peu d'entre elles pourront développer suffisamment leur compétitivité pour espérer conquérir des marchés à l'extérieur.

Ces tensions concurrentielles sur les entreprises algériennes vont s'accroître encore plus avec la faiblesse du dispositif national d'homologation et de normalisation. L'Algérie ne dispose pas encore d'organismes suffisamment préparés et dotés de moyens adéquats pour contrôler les importations et pour protéger l'économie nationale contre l'importation de produits contrefaits ou non homologués.

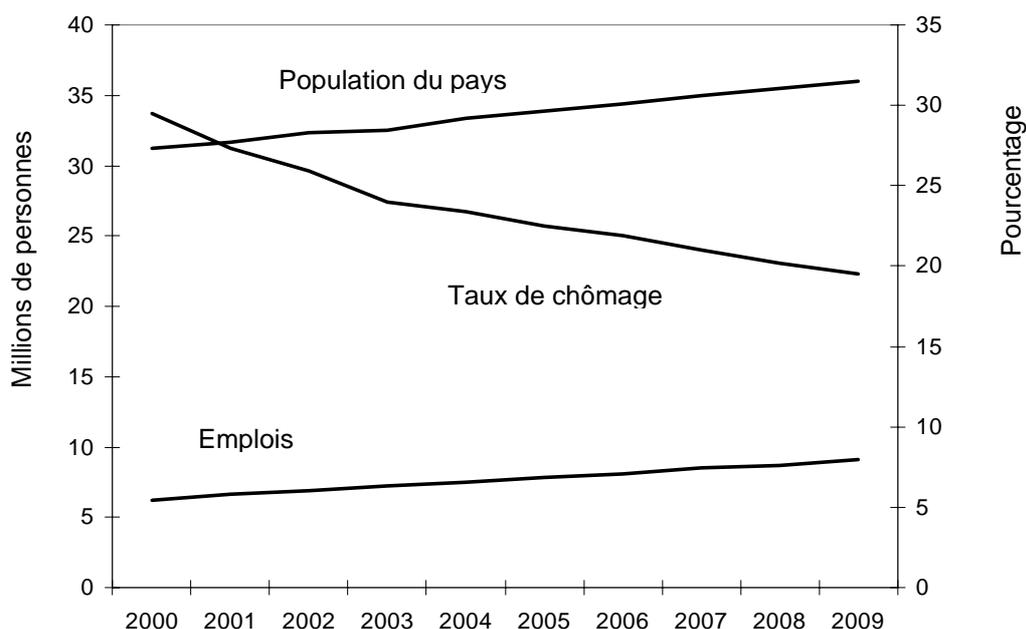
Fragilisée par sa faible diversification à l'export, mal protégée contre les effets pervers de l'ouverture des frontières, l'industrie algérienne entre dans la mondialisation avec des fardeaux particulièrement lourds. Une situation qui constitue un enjeu stratégique pour l'Algérie. Car, en l'absence d'une industrie compétitive, l'Algérie ne pourra compter ni sur l'agriculture (aux potentialités naturellement limitées), ni sur le tourisme (qui accuse un retard important dans son développement malgré un potentiel réel) pour constituer un substitut à « l'après-pétrole ».

En plus, l'industrie algérienne ne crée pas suffisamment d'emplois pour atténuer la crise sociale due à un chômage important. Même si les statistiques officielles annoncent une baisse importante du taux de chômage depuis 2000 - il aurait baissé de près de 10 points entre 2000 et 2006 -, celui-ci reste élevé et touche principalement la population jeune. Le programme d'ajustement structurel, mis en œuvre au milieu des années 1990, avait mis au chômage près de 500.000 travailleurs en raison des restructurations dures des entreprises publiques. Ce qui a amené l'État à instituer, pour la première fois dans l'histoire de l'Algérie

---

<sup>3</sup> Sur 1200 entreprises devant être privatisées, le gouvernement a annoncé la privatisation de 270 d'entre elles en 2005 et une soixante depuis le début de 2006.

indépendante, une caisse de chômage, la CNAC. Comme le secteur public ne crée quasiment plus d'emploi, celui-ci repose désormais uniquement sur le secteur privé.



Toutefois, de réelles possibilités existent pour transformer l'industrie algérienne. Le premier atout de l'industrie algérienne, c'est l'importance du marché intérieur. Un marché en croissance continue qui sera encore dopé par les programmes de relance économique décidés par le gouvernement. C'est d'abord le premier Programme de Soutien à la Relance Économique (PSRE - 2001/2004) pour un montant de 7,7 milliards de dollars US ; puis le Programme de Consolidation de la Relance Économique (PCRE -2005/2009) pour un montant total de l'ordre de 60 milliards de dollars US, financé par les recettes dues à l'envolée des prix des hydrocarbures.

Les besoins induits par cette dernière initiative - centrée sur la réalisation de grands travaux d'infrastructures et de programmes d'amélioration des conditions de vie de la population - vont avoir un effet accélérateur sur la demande intérieure et constituer autant d'opportunités pour la plupart des secteurs industriels. À la condition, toutefois, que l'importation ne soit pas le seul moyen de satisfaction de la demande.

Pour cela, il faudra compter sur des entreprises fortes, compétitives, bien insérées dans l'environnement international. Bien que relativement jeune et insuffisamment préparé à la compétitivité internationale, le secteur privé algérien recèle un réel dynamisme pour jouer ce rôle. Un dynamisme qui devra être accompagné par des politiques qui appuient de façon plus concrète l'initiative privée.

La réforme du secteur bancaire constitue l'une des politiques les plus urgentes à concrétiser. Car le financement est aujourd'hui le principal frein au développement des entreprises. Les initiatives lancées jusque là ont été d'un impact très limité : l'établissement de banques privées algériennes à la faveur de la réglementation d'inspiration libérale du début des années 90 ("Loi sur la monnaie et le crédit") n'a pas été un succès avec la disparition de la plupart d'entre elles ; l'ouverture du capital des banques publiques nationales a été trop longtemps retardée<sup>4</sup> ; la modernisation des mécanismes de règlement

<sup>4</sup> Après plusieurs tentatives lancées depuis une dizaine années, l'ouverture du capital du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) - l'une des cinq banques publiques - semble cette fois-ci en bonne voie avec une conclusion de l'opération prévue en 2007.

inter-bancaire est encore à un stade embryonnaire ; et le pays ne dispose toujours pas d'institutions spécialisées dans le financement d'entreprises (fonds d'investissement, capital risque...).

Malgré ces contraintes, des "champions" dans l'industrie algérienne commencent à émerger. Se plaçant dans des créneaux où le marché local est largement demandeur, optant dès le départ pour des technologies qui autorisent une productivité élevée et une qualité au standard international, certains industriels privés ont démontré que des initiatives entrepreneuriales bien pensées pouvaient se transformer en succès commercial durable et pénétrer sans complexe des marchés internationaux très compétitifs<sup>5</sup>.

L'autre atout de l'entreprise industrielle algérienne, c'est la possibilité pour elle d'exploiter les avantages compétitifs de l'Algérie. À cet égard, trois avantages concurrentiels peuvent se révéler décisifs :

- Investir dans les secteurs qui fondent leur compétitivité sur le coût de l'énergie qui est particulièrement attractif en Algérie ;
- Exploiter la proximité avec les marchés européens pour raccourcir les délais d'approvisionnement et réduire les coûts de transport ;
- Utiliser la disponibilité de ressources naturelles abondantes pour investir l'aval de filières industrielles comme la pétrochimie.

## **2.2 Autres programmes et projets bi- et multilatéraux d'appui au secteur privé**

Durant les dernières années, à part de Programme intégré de l'ONUDI, quatre programmes de coopération ont appuyé le secteur de la PME/PMI algérienne :

- Le programme Euro Développement pour la PME (programme MEDA) ;
- Deux projets GTZ (coopération bilatérale allemande) ;
- Le programme de la SFI ;
- Le programme ARIP (MEDA).

### **2.2.1 Programme d'Appui au Développement des PME (Euro Développement PME)**

C'est, de loin, le projet d'appui le plus important en termes de ressources mobilisées puisqu'il dispose de 60 millions d'Euros. Le projet, lancé et en phase de croisière à partir de 2002, est directement centré sur la mise à niveau des entreprises privées industrielles ainsi que sur les entreprises dans les autres secteurs de l'activité économique mais liées à l'industrie (ce qui exclut les entreprises à vocation strictement commerciale). Les entreprises publiques ne sont pas concernées par le projet.

Le projet est domicilié auprès du Ministère algérien de la PME et de l'Artisanat. Il est dirigé par une Unité de Gestion de Projet (UGP) responsable de la coordination et de la gestion opérationnelle des activités du projet. Il vise en priorité des actions de mise à niveau des entreprises de type PME dont la taille est comprise entre 20 et 250 salariés. Il est constitué de trois volets :

---

<sup>5</sup> Le groupe privé CEVITAL dans l'agroalimentaire, en investissant dans le secteur des huiles et du sucre, a montré qu'il était possible de se tailler de larges parts de marché au plan local et d'exporter des productions substantielles.

Volet 1 : Appui direct aux PME - il s'agit principalement de la réalisation de pré-diagnostic, d'actions de mise à niveau dans les entreprises et l'organisation de séminaires de formation. À fin avril 2006, ce programme a touché 550 entreprises, dont 150 ont bénéficié d'actions de mise à niveau.

Volet 2 : Appui financier - le projet a fourni un appui à la création d'un Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) et a permis la formation d'analystes des banques algériennes aux techniques d'appréciation des risques entreprise.<sup>6</sup>

Volet 3 : Appui institutionnel : le projet a permis la création d'un Conseil national Consultatif de la PME. Il a aussi financé des formations destinées aux associations patronales et professionnelles ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du ministère de la PME et de l'Artisanat.

### **2.2.2 Projets de la GTZ**

GTZ a réalisé deux projets qui appuient le secteur de la PME/PMI algérienne :

#### PME/Conform : « Conseil et Formation pour les PME algériennes ».

Lancé en 1996, ce projet visait principalement des actions de formation tournées aussi bien vers les entreprises que les services à l'industrie. Le projet s'appuyait sur un réseau de structures d'appui à l'industrie (écoles de gestion et cabinets conseil, Chambre Nationale du Commerce et de l'Industrie). Il a permis de former à la conduite de missions de diagnostic et d'accompagnement/conseil des consultants issus d'écoles de gestion et de cabinets conseil locaux (publics et privés). Le projet PME/Conform a aussi financé des formations thématiques pour les managers et cadres des PME ainsi que la réalisation d'un certain nombre d'études sur l'environnement de la PME algérienne.

#### « Appui aux Associations Professionnelles et Organisations Patronales »

Lancé en 2005, ce projet vise à appuyer les associations professionnelles. Il comprend deux phases : une 1<sup>ère</sup> phase de trois années, qui sera suivie d'une deuxième de trois autres années. Le projet a permis de diagnostiquer 12 associations professionnelles et artisanales dans différents secteurs industriels et l'élaboration de plans opérationnels correspondants. Les plans opérationnels portent sur trois types d'actions : (i) développement des services à offrir par les associations à leurs adhérents ; (ii) amélioration des capacités de lobbying des associations ; (iii) renforcement de l'organisation interne des associations.

La GTZ prévoit de lancer un troisième projet d'assistance aux PME dénommé "ARC" (« Appui au Renforcement de la Compétitivité »). Ce projet devrait se concentrer sur trois types d'activités d'appui : (i) Innovation ; (2) Micro-finance ; et (iii) Formation. Doté d'un financement de 7,5 millions d'Euros, ce projet est prévu pour démarrer en 2007.

### **2.2.3 Programme "ARIP" (MEDA)**

Le programme "ARIP" (*Appui à la Restructuration Industrielle et à la Privatisation*) est domicilié auprès du ministère des Participations de l'État et à la Promotion des Investissements (MPPI). Une de ses composantes finance des actions de modernisation du Ministère de l'Industrie : le projet "APM-MIOL" (*Appui à la Modernisation du Ministère de l'Industrie et des Organismes Liés*).

---

<sup>6</sup> Outre l'autre dispositif de garantie mis en place par le gouvernement : la « Caisse de Garantie de la PME »

Bien que le projet APM-MIOL ne vise pas spécialement la PMI, les actions qui ont pu être réalisées dans ce cadre participent au développement global de l'industrie algérienne. Le projet vise cinq objectifs :

- Élaboration et mise en œuvre de politiques et de stratégies industrielles ;
- Amélioration du cadre juridique et réglementaire des fonctions du Ministère ;
- Re-configuration des structures et des procédures de gestion au sein du Ministère de l'Industrie, des directions locales et des organismes liés ;
- Amélioration du niveau de compétence des cadres du MI (au niveau central et local) ;
- Renforcement des fonctions de certification, normalisation, propriété industrielle et métrologie légale.

En termes de réalisations, le projet APM-MIOL a permis d'aboutir aux principaux résultats suivants :

- Réalisation d'un certain nombre d'études à caractère stratégique : études de filières industrielles, benchmarking des politiques industrielles et des dispositifs réglementaires dans un certain nombre de pays, proposition d'une méthodologie pour la mise en œuvre d'une politique industrielle pour le Ministère de l'Industrie ;
- Proposition de reconfiguration des missions du Ministère de l'Industrie ;
- Élaboration de nouveaux statuts et définitions des missions des Directions de Wilaya de l'Industrie et de l'Énergie ;
- Formation des cadres du Ministère sur la gestion du changement, les habiletés managériales, l'innovation... ;
- Études de la création de centres techniques - notamment le Centre Technique des Industries de la Mécaniques et de la Transformation des métaux (CTIMTM) - et réflexion en vue de les doter de statuts ad hoc ;
- Étude d'un plan directeur informatique pour la mise en place d'un système d'information au sein du Ministère de l'Industrie ;
- Appui aux organismes de normalisation et de métrologie dépendant du Ministère de l'Industrie (IANOR, INAPI et ONML) dans les aspects stratégiques et dans le domaine de la formation.

### **2.3 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide du Développement (UNDAF)**

Depuis 2005 le gouvernement algérien et le système des Nations Unies en Algérie sont engagés dans un dialogue intensif sur le « Plan Cadre des Nations Unies pour la Coopération au Développement (UNDAF) » qui couvrira la période 2007 – 2011.

Un premier projet de ce plan a été soumis par le PNUD en février 2006. Ce plan prévoyait quatre priorités nationales (développement humain ; gouvernance ; environnement ; genre) avec 12 effets de programme et 60 produits. La visibilité de l'ONUDI dans ce document était extrêmement limitée (mentionné dans 2 effets et 4 produits). Il convient de retenir que 3 des 4 produits où l'ONUDI apparaît étaient liés à la capacité des institutions chargées des réformes économiques (prévision, normalisation, certification, accréditation, études d'impact, etc.). Par contre, les thèmes de la création d'emplois et de la compétitivité des entreprises étaient très peu développés et aucune mention de l'ONUDI ne figure dans la priorité environnement qui était pourtant relativement bien développée.

Entre temps et suite à une demande du gouvernement, le PNUD a révisé l'ébauche de février 2006. La visibilité de l'ONUDI et la reconnaissance de ses compétences y ont été nettement améliorées (mentionné dans 7 produits au lieu de 4). Toutefois, l'ONUDI reste peu visible dans le domaine de l'environnement.

La visibilité restreinte de l'ONUDI dans la première ébauche 'UNDAF' semble refléter à la fois les priorités politiques du PNUD et la perception des points forts et des points faibles de l'ONUDI à l'intérieur du Système des Nations Unies en Algérie. Il est important de signaler que le Ministère des Affaires Étrangères, lors de la rencontre avec la mission d'évaluation, a souligné fermement qu'il est intervenu auprès du PNUD pour assurer une meilleure prise en compte de l'ONUDI et de ses compétences dans la deuxième version du document UNDAF. Incontestablement, le gouvernement algérien semble donner beaucoup d'importance à la présence de l'ONUDI dans la planification du cadre de référence de la coopération avec le Système des Nations Unies.

### 3 Historique et structure du programme

#### 3.1 Historique – les étapes principales

La coopération entre l'Algérie et l'ONUDI est une coopération de longue date qui a vu la réalisation de nombreux projets communs avant la formulation du PI. Ces projets (parmi lesquels on peut citer ceux liés à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises, au développement des capacités de maîtrise de la qualité des produits industriels, à la mise en place de bourses de sous-traitance et au renforcement des services de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement) constituent la fondation du Programme Intégré.

Le PI - Algérie fait partie de la première génération de Programmes Intégrés initiés par l'ONUDI vers la fin des années 90. Le document de programme initial, élaboré suite à une mission de programmation du 18-25 septembre 1998, a été approuvé en décembre 1998 par le Directeur Général de l'ONUDI<sup>7</sup> et, par la suite, par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) en mars 1999.

Ce Ministère était désigné comme la contrepartie principale du programme auquel d'autres ministères et institutions étaient associés en fonction de la nature des interventions prévues, tels que les Ministère chargés de la PME et de l'Artisanat, celui de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) parmi d'autres. Ces différents partenaires du programme devaient se réunir annuellement durant l'exécution du programme au sein du Comité de gestion et suivi du programme.

La date de démarrage du PI prévue dans le document initial était fixée à avril 1999, avec une durée estimée de trois années. L'exécution du programme était structurée en trois phases, chaque phase nécessitant un délai d'exécution d'une année environ.

Sur la base de la disponibilité de fonds, on peut considérer que le programme n'a réellement démarré qu'à partir de fin 1998, utilisant les fonds du projet DG/ALG/97/002 (Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie).<sup>8</sup> Par la suite, plusieurs projets répondants aux composantes du programme ont pu trouver un financement (cf. Section 3.2).

Dans le cadre d'une revue générale de l'expérience des premiers programmes intégrés par l'ONUDI et aussi suite à la demande du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, une mission de l'ONUDI a été effectuée en Algérie au mois de septembre/octobre 2001. Il s'agissait de mener des entretiens avec l'ensemble des structures algériennes concernées, dans le but d'actualiser le contenu du programme compte tenu des changements intervenus depuis 1998 dans le contexte algérien (dont le Programme de Soutien à la Relance Économique annoncé en avril 2001). En outre, il fallait hiérarchiser les priorités et les actions, en fonction de la probabilité de mobilisation de ressources auprès des bailleurs de fonds. Suite aux échanges relatifs aux amendements à introduire dans le document de programme, une version amendée a été approuvée au cours d'une mission de validation en

---

<sup>7</sup> Version en date du 12 novembre 1998

<sup>8</sup> Selon les données du Service Financier de l'ONUDI, ce projet a été approuvé en novembre 1998 et a été inclus dans les statistiques du Programme Intégré.

Algérie en octobre 2002, aboutissant à la version « Révision 1 » du document de programme datée novembre 2002. Cette version amendée a été approuvée par l'*Executive Board* de l'ONUDI le 6 Mars 2003.

### 3.2 Structure du programme

La version amendée du document de programme couvre les mêmes cinq composantes que le programme initial, avec le même budget prévisionnel, à savoir \$EU 11.442.000. La durée estimée dans la version amendée était de cinq années, comparée aux trois années dans la version initiale. De manière générale, les modifications intervenues reflètent surtout une mise à jour par rapport au contexte de 1998, sans changements majeurs dans le contenu du programme.

Outre le document de programme, plusieurs documents de projets correspondants aux objectifs des composantes du PI ont été formulés. Le Tableau 2 donne le détail des projets financés, classés par composantes. Les projets financés sur fonds d'amorçage de l'ONUDI ont été inclus respectivement sous la composante 1 (activités liées au Programme National de mise à niveau) et la composante 3 (volet promotion des investissements). Le tableau 3 donne une description plus détaillée du contenu du programme, incluant pour chaque composante les produits, les indicateurs de performance et les projets financés par rapport aux produits visés.

Les domaines ayant trouvé un financement concernent principalement :

- la préparation et le lancement du Programme National de Mise à Niveau ;
- la mise à niveau, à titre pilote, d'un certain nombre de PME ;
- le renforcement des services d'appui, couvrant notamment :
  - certaines structures d'appui technique (existantes/prévues)
  - les structures de contrôle de qualité, de normalisation, de certification et d'accréditation ;
  - la structure de promotion de l'investissement ;
  - des prestataires privés de services aux entreprises.
- une étude préparatoire en vue de la mise en place d'un réseau d'information ;
- le soutien au renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'environnement.

Il faut souligner que, pour ce qui est du domaine du développement durable, l'ONUDI a développé et mis en œuvre un grand nombre de projets en dehors du PI, notamment dans le cadre du Protocole de Montréal ainsi que du *Global Environment Facility* (GEF/FEM). Il s'agit de l'exécution d'une cinquantaine de projets depuis 1994 pour un montant total d'environ \$EU14 millions.

**Tableau 2 Composantes du PI et projets financés<sup>9</sup>**

<b>Composantes/projets</b>	<b>Date de démarrage<sup>10</sup></b>
<b>Composante 1 Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle</b>	
DG/ALG/97/002 Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie	novembre 1998
YA/ALG/00/434 Programme Intégré Algérie	octobre 2000
UB/ALG/00/042 Programme Intégré Algérie	octobre 2000
XA/ALG/01/611 Programme Intégré Algérie	avril 2001
SF/ALG/01/001 Séminaire Mise à Niveau	janvier 2002
YA/ALG/02/406 Assistance à la mise à niveau	février 2002
<b>Composante 2 Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie « volet qualité »</b>	
DP/ALG/00/003 Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation	août 2000
TF/ALG/03/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification	juillet 2003
TE/ALG/04/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification	janvier 2004
<b>Composante 2 Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie « volet promotion des investissements et de partenariat »</b>	
XA/ALG/03/644 Investment and partnership promotion	septembre 2003
YA/ALG/03/461 Strengthening of support and advisory services to industry	septembre 2003
<b>Composante 3 Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes</b>	
US/ALG/99/154 Projet pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME	décembre 1999
TE/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire	février 2004
TE/ALG/03/A02 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire (volet HACCP)	juillet 2004
<b>Composante 4 Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information</b>	
SF/ALG/01/A01 Establishing an information network : Ministry of Industry and decentralized structures	février 2002
<b>Composante 5 Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie</b>	
DG/ALG/94/006-NU/ALG/94/006 Appui à la mise en place et au renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'environnement et à l'introduction de l'éducation environnementale dans l'enseignement primaire et secondaire	janvier 2000
<b>Divers</b>	
YA/ALG/98/410 Preparatory assistance for the development of a cooperation programme (UNIDO programming mission)	1998
<b>Imprévus</b>	
YA/ALG/03/418 Assistance aux entreprises touchées par le séisme	août 2003
XA/ALG/03/611 Assistance aux entreprises touchées par le séisme	août 2003

<sup>9</sup> Les titres de projets sont ceux inclus dans l'Infobase/ONUDI

<sup>10</sup> Données, Service Finances - ONUDI

**Tableau 3 Aperçu du contenu du Programme Intégré et les projets/produits correspondants <sup>11</sup>**

<b>Composante 1 : Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielles</b>		
<b>Objectif immédiat : Mise en œuvre d'une politique de développement industriel et d'un programme national de restructuration et de mise à niveau</b>		
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Projets/produits correspondants</b>
1. Cadre global de politique industrielle développé	Politique industrielle élaborée et validée	non financé (nf)
2. Stratégie de développement pour la PME élaborée	Stratégie élaborée et validée par la contrepartie	nf
3. Stratégie élaborée pour la création d'un réseau de pépinières d'entreprises	Stratégie élaborée et validée par la contrepartie	nf
4. Formulation et aide à la mise en œuvre d'un plan de mise à niveau	Programme de mise à niveau approuvé	Même si pas explicitement mentionné dans le document de projet, les actions d'appui à la formulation du Programme National de Mise à Niveau ont été financées sous DG/ALG/97/002 (Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie ; il s'agit en quelque sorte d'une réorientation de la contribution de l'ONUDI au sein de ce projet vers la mise à niveau. Les autres projets sous ce produit sont SF/ALG/01/001 (Séminaire Mise à Niveau) et YA/ALG/02/406 (Assistance à la mise à niveau). Les premiers diagnostics d'entreprises publiques ont été réalisés dans le cadre du projet DG/ALG/97/002. En outre, même s'il n'y a pas d'écrit à ce sujet, il est reconnu qu'une partie des fonds d'amorçage (ONUDI), à savoir les fonds correspondant aux projets YA/ALG/00/434, UB/ALG/00/042 et XA/ALG/01/611, a été utilisée pour appuyer des activités préparatoires et pilotes liées au Programme National de mise à niveau (sous les Composantes 1 et 3). Comme les fonds d'amorçage ne font pas l'objet d'un document de projet et dans l'absence d'un rapport qui décrit l'utilisation précise de ces fonds, les projets YA/ALG/00/434, UB/ALG/00/042 et XA/ALG/01/611 ont été groupés sous la composante 1
5. Implantation d'un Comité National de Pilotage des programmes d'essaimage	Comité de Pilotage de l'essaimage mis en place	nf
6. Renforcement des capacités institutionnelles des ministères de l'Industrie, de la PME, du patronat, des associations professionnelles	Responsables et cadres formés	nf Il est à noter que des activités de renforcement des capacités par rapport aux thèmes « Qualité » et « Mise à Niveau » ont été couvertes sous les Composantes 2 et 3.
7. Fonds National de Promotion de la compétitivité industrielle créé et opérationnel	Fonds opérationnel	Les actions d'appui à la préparation des procédures du Fonds de Compétitivité ont été financées sous DG/ALG/97/002 (Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie) ; voir détails sous produit 4, ci-dessus
<b>Composante 2 : Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie</b>		

<sup>11</sup> Sur la base de la dernière version du PI (novembre 2002)

<b>Objectif immédiat : Améliorer l'efficacité des services d'appui pour la mise à niveau des entreprises</b>		
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Projets/produits correspondants</b>
1. Cadre légal et réglementaire de la qualité, de la certification, de la normalisation et de l'accréditation harmonisé	Cadre légal élaboré et validé	TE/ALG/04/001 Produit 2.1 : Adaptation du cadre légal et réglementaire dans le domaine de la normalisation, certification et accréditation
2. Document réglementaire portant sur le système national d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité	Document réglementaire validé	TE/ALG/04/001 Produit 2.1 : Adaptation du cadre légal et réglementaire dans le domaine de la normalisation, certification et accréditation
3. Organisme National d'Accréditation opérationnel et conforme aux exigences des normes internationales	Organisme National d'Accréditation mis en place	TE/ALG/04/001 Produit 2.2 : Etude de création du Comité Algérien d'Accréditation Produit 2.3 : Préparation de la création du Comité Algérien d'Accréditation Produit 2.4 : Mise en place du Comité Algérien d'Accréditation
4. Organisme de certification du personnel mis en place	Organisme de certification du personnel opérationnel	DP/ALG/00/003 Produit 2.2 : Capacités de l'IANOR renforcées en matière de certification du personnel
5. 40 auditeurs de tierce partie formés selon les normes internationales	Stages de formation organisés	DP/ALG/00/003 Produit 2.1 : Formation de 40 auditeurs de tierce partie à l'occasion de stages de formation selon les normes internationales TE/ALG/04/001 Produit 1.3 : Formation de 15 auditeurs tierce partie au profit du LNCPP ; 30 auditeurs tierce partie au profit de l'IANOR et du futur Comité Algérien d'Accréditation
6. 10 entreprises algériennes assistées à la certification ISO 9000	Environ 10 entreprises certifiées	DP/ALG/00/003 Produit 3.1 : Six entreprises algériennes certifiées à l'ISO 9000 TE/ALG/04/001 Produit 3.1 : Actions pilotes en certification ISO 9000 (cinq entreprises) TE/ALG/04/001 Produit 3.2: Actions pilotes en certification HACCP (deux entreprises selon prodoc) TE/ALG/03/002 Produit 6 : Programme de HACCP mis en place dans douze entreprises agro-alimentaires
7. 5 laboratoires d'essais assistés à l'accréditation	Laboratoires d'essais accrédités	DP/ALG/00/003 Produit 4.1 : Quatre laboratoires d'essais assistés à l'accréditation TE/ALG/04/001 Produit 3.3 : actions pilotes en accréditation de cinq laboratoires d'essais
8. 5 laboratoires d'étalonnage assistés à l'accréditation	Laboratoires d'étalonnage accrédités	TE/ALG/04/001 Produit 2.5 Renforcement de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) du Ministère de l'Industrie Produit 2.6 Renforcement du Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage (CACQE) du Ministère du Commerce Produit 2.7 Renforcement du Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques (LNCPP) du Ministère de la Santé Produit 2.8 Renforcement du Centre National de Contrôle et de Certification des Semences et plantes (CNCC) du Ministère de l'Agriculture
9. Structures d'appui aux 4 sous-secteurs	Structures d'appui mises à	US/ALG/99/154 :

prioritaires mises à niveau	niveau	Produit 1 : Rapport d'évaluation des capacités de deux centres techniques (CNTC et CRIAA) et l'Institut de Productivité en matière de restructuration et de mise à niveau des PME préparé Produit 2 : Capacités renforcées des deux centres techniques (CNTC et CRIAA) et l'Institut de Productivité en matière de restructuration et de mise à niveau des PME
10. Deux centres techniques de l'agro-alimentaire et d'emballage créés et opérationnels	Deux centres techniques créés et opérationnels	TE/ALG/03/002 Produit 1 : Un rapport d'évaluation des capacités du centre technique agro-alimentaire (ainsi que des associations professionnelles au sein du secteur agro-alimentaire en matière d'assistance et de mise à niveau des PME préparé et validé Produit 2 : Capacités renforcées du centre technique agro-alimentaire et des associations professionnelles au sein du secteur agro-alimentaire en matière d'assistance et de mise à niveau des PME
11. Cent responsables, cadres et ingénieurs conseils formés dans les domaines de management, de la qualité et de la mise à niveau	Responsables et cadres formés	TF/ALG/04/001 Produit 1.1 : Séminaires de sensibilisation/qualité (10) DP/ALG/00/003 Produit 1.1 : Six séminaires (campagnes) d'information et de sensibilisation à l'ISO (« Tour d'Algérie Qualité ») TF/ALG/04/001 Produit 1.2 : Journée Nationale de la Qualité en Algérie TF/ALG/04/001 Produit 1.3 : Formation de 100 auditeurs internes au profit des entreprises ayant démarrées le processus de certification TE/ALG/03/002 Produit 5 : Formation de 20 ingénieurs et cadres à la la démarche HACCP
12. Revue du cadre de l'investissement et du système d'acquisition de la technologie et en évaluer son impact sur les investissements	Une revue et stratégie de promotion de l'investissement formulé et prête pour son exécution	Fonds d'amorçage/ONUDI : YA/ALG/03/461 : études (ANDE)
13. Renforcement des capacités de l'ANDI	Un système institutionnel performant	Fonds d'amorçage/ONUDI : XA/ALG/03/644 : accent mis sur conception et mise en place d'un système de gestion électronique de l'information/des documents existants (GEIDE) – 5 cellules dont 2/Alger et 3/au niveau décentralisé
14. Développement, réalisation et dissémination d'une image « corporate » et d'outils de promotion sur l'Algérie	Campagne internationale de communication	nf
15. Promotion de 130 projets d'investissement et produits à l'exportation	Accords/conventions de partenariats signés/conclus	nf
16. Un plan d'action de développement des zones industrielles et d'activités préparé et mis en œuvre	Plan d'action validé et mis en œuvre	nf (directement réalisé par le Gouvernement Algérien hors PI)

**Composante 3 : Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 48 entreprises algériennes (publiques et privées) choisies parmi les sous-secteurs prioritaires**

**Objectif immédiat : Améliorer la compétitivité des entreprises**

Produits	Indicateurs de performance	Projets/produits correspondants
1. Formation des consultants et des ingénieurs et cadres des ministères, des chambres de commerce et d'industrie	Formation assurée	Formation incluse dans plusieurs projets: DG/ALG/97/002 Produit 1.2 (entre autres) : Organisation d'un voyage d'études et participation à l'organisation de séminaires de formation et de sensibilisation sur le programme de privatisation US/ALG/99/154 Produit 2 Capacités renforcées des deux centres techniques (CNTC et CRIAA) et de l'Institut de Productivité en matière de restructuration et de mise à niveau SF/ALG/01/001 (Séminaire Mise à Niveau) Aussi : YA/ALG/02/406, YA/ALG/00/434, UB/ALG/00/042 et XA/ALG/01/611 (pas de documents de projet pour ces fonds d'amorçage)
2. Huit études stratégiques réalisées pour les filières prometteuses au niveau des 4 sous-secteurs prioritaires	Etudes stratégiques réalisées et validées	Certaines études ont été financées sur US/ALG/99/154 (pas de produit y afférent dans le document de projet)
3. Rapports de diagnostic stratégique et plans de restructuration pour les 9 entreprises publiques sélectionnées	Rapports de diagnostic et plans de restructuration formulés et validés	US/ALG/99/154 Produit 3 : Un rapport de diagnostic et plan de mise à niveau pour chacune des 10 entreprises sélectionnées (8 entreprises privées ; <u>2 privatisables</u> )
4. Huit entreprises publiques restructurées	Performances améliorées	US/ALG/99/154 Produit 4 : 10 PME (8 entreprises privées et <u>2 entreprises privatisables</u> ) assistées à la mise en œuvre des plans de mise à niveau
5. Rapports de diagnostic stratégique et plans de mise à niveau pour les 40 entreprises pilotes choisies	Diagnosics stratégiques et plans de mise à niveau réalisés et validés	US/ALG/99/154 Produit 4 : Un rapport de diagnostic et plan de mise à niveau pour chacune des 10 entreprises sélectionnées (2 privatisables ; <u>8 entreprises privées</u> ) TE/ALG/03/002 Produit 3 : Un rapport de diagnostic et plan de mise à niveau pour chacune des 12 PME sélectionnées
6. Assistance à la mise à niveau des entreprises sélectionnées	Performance de rentabilité améliorée	US/ALG/99/154 Produit 4 : 10 PME (8 entreprises privées et 2 entreprises privatisables) assistées à la mise en œuvre des plans de mise à niveau TE/ALG/03/002 Produit 4 : environ 12 PME assistées à la mise en œuvre des plans de mise à niveau
7. Action de partenariat d'entreprises (dit « compagnonnage industriel ») développée	Accords de partenariats signés	US/ALG/99/154 Produit 5 : Compagnonnage industriel et partenariat mis en oeuvre pour les 10 entreprises sélectionnées TE/ALG/03/002 Produit 7 : Compagnonnage industriel et partenariat mis en oeuvre pour les 12 entreprises sélectionnées

<b>Composante 4: Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information économique et industriel</b>		
<b>Objectif immédiat : Améliorer la compétitivité de l'industrie en Algérie</b>		
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Projets/produits correspondants</b>
1. Rapport élaboré sur l'architecture conceptuelle du réseau d'information (EXTRANET)	Rapport validé	SF/ALG/01/001 – expert national/missions siège
2. Un séminaire de sensibilisation sur le NTIC et d'appropriation des résultats et recommandations du rapport portant sur l'architecture conceptuelle	Séminaire d'appropriation effectué et recommandations mises en oeuvre	SF/ALG/01/001 – expert national/missions siège
3. Termes de référence d'une structure pilote (télécentres/centre de communication et d'information virtuelle) mise en place et acceptée pour multiplication dans le pays	Demande de mise en place de la structure pilote de manière décentralisée dans le pays et échanges et production d'information sur base commerciale mise en oeuvre	nf
4. Systèmes d'information rénovés, réseaux d'information mis en place, formation et certification réalisées pour des points nodaux	Au moins dix points nodaux informationnels mis à niveau et informations sélectives et données choisies mises à niveau progressivement au niveau des standards internationaux	nf
5. Structures publiques et privées autonomes, reliées en réseaux et fonctionnant comme des points nodaux, spécialisées dans l'information et les produits de la connaissance	Au moins dix points nodaux et focaux d'information spécialisés mis en réseaux et échangeant et produisant des informations dans le cadre d'un réseau national (renforcement institutionnel effectué)	nf
6. Equipements, logiciels, outils multimédia d'aide à la décision et de recherche/accès documentaire	Matériel et logiciel d'appui à la compétitivité mis en place y compris des moteurs de recherche, d'accès à des silos informationnels et classification automatique et virtuelle rendus possible	nf
7. Campagne de sensibilisation et de diffusion des résultats en information industrielle réalisée	Plus de 50 institutions représentatives des secteurs privés et publics sensibilisées	nf

<b>Composante 5 : Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie</b>		
<b>Objectif immédiat : Améliorer l'efficacité des services rendus pour la mise à niveau des entreprises</b>		
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Projets/produits correspondants</b>
1. Mise en place du SGE dans deux filières	Performance environnementale améliorée	Un projet en cours a été inclus dans le PI sous Composante 5, à savoir le projet DG/ALG/94/006 ; son contenu ne correspond pas tout à fait aux produits, mais comme c'est au produit 1 que le projet DG/ALG/94/006 semble correspondre le mieux, sa description est incluse ici. Plusieurs agences des NU ont joué un rôle d'agence d'exécution dans ce projet, dont l'ONUDI. Le volet couvert par l'ONUDI concernait (1) des activités de formation pour la Direction Générale de l'Environnement, (2) la mise en place de système de collecte et de diffusion d'information, (3) l'éducation environnementale en milieu scolaire et (4) la formation dans les techniques d'audits environnementaux industriels. N'ayant pas pu avoir accès au document de projet initial, la mission d'évaluation a utilisé un document de révision mandataire ainsi que les rapports d'experts disponibles pour apprécier les réalisations sous la composante 5
2. Représentants des associations professionnelles actives formés dans les filières industrielles	Représentants et cadres formés	nf
3. Comité conjoint pour l'utilisation plus efficace de l'énergie mis en place	Comité mis en place	nf
4. Base de données sur la production de l'énergie et sa consommation créée	Base de données opérationnelle	nf
5. Guide préparé pour la fourniture de l'énergie	Guide préparé et validé	nf
6. Conseil de direction du CAPP mis en place et opérationnel	Membres sélectionnés, conseil en direction opérationnel	Document de projet préparé (Septembre 2002) pour montant de \$1.280.290, couvrant les produits 6-14 listés dans le PI ; ce document a été soumis aux bailleurs potentiels (Autriche, Espagne, Suisse, Japon) et aussi présenté lors de la Conférence des Bailleurs de Fonds (2003)
7. Plan de développement du CAPP préparé	Politique nationale de production plus propre élaborée et validée	
8. Installation et démarrage du CAPP	CAPP créé et opérationnel	
9. Programmes de démonstrations de production plus propre mis en place	Nombre de démonstrations réalisées et manuels de production plus propre élaborés	
10. Promotion de projets d'investissements en technologie de production plus propre	Projets d'investissements réalisés	
11. Campagne de promotion et de diffusion de l'information sur le programme CAPP	Diffusion large de l'information sur le programme CAPP	
12. Conseil sur les politiques de production plus propre	Sensibilisation et conseil aux décideurs sur la production plus propre	

13. Introduction de concepts de production plus propre dans les programmes d'études des principales universités du pays	Sensibilisation et lancement de programmes d'études dans les universités	
14. Mise au point et distribution du rapport annuel sur le CAPP	Sensibilisation et information sur les activités du CAPP	

## **4 Identification et formulation du programme**

Les observations sur le *design* du PI concernent notamment les points suivants :

### **4.1 Continuité dans les interventions de l'ONUDI**

Il a été justifié d'assurer, au moment de la conception du programme, une certaine continuité dans les interventions de l'ONUDI. Dans ce sens, les phases d'identification et de formulation sont peu distinctes dans le PI. Un certain nombre de projets exécutés avant la formulation du PI sont à la base des priorités visées par le PI. Il s'agit notamment de projets dans les domaines de la restructuration industrielle et du redressement des entreprises, de la maîtrise de la qualité des produits industriels, ainsi que de la réforme du cadre et des instruments relatifs aux investissements et des capacités institutionnelles liées à l'investissement. Aussi dans le domaine des stratégies industrielles, il y a eu antérieurement un appui de l'ONUDI (1993). Seules les Bourses de Sous-traitance et de Partenariat appuyées antérieurement par l'ONUDI n'ont pas trouvé de place parmi les services d'appui visés par le PI. Parmi les nouveaux thèmes du PI on peut citer la création d'un réseau d'information et des actions dans le domaine de l'environnement (hors les projets dans le cadre du Protocole de Montréal et GEF/FEM).

### **4.2 Reflet des priorités et engagement du pays**

Le PI répond aux priorités industrielles de l'Algérie, notamment aux efforts du gouvernement de soutenir la dynamique de restructuration, de mise à niveau et d'intégration des industries prioritaires, dans le contexte de libéralisation et d'ouverture de l'économie algérienne qui se trouve dans la transition d'une économie administrée et centralisée vers une économie de marché. L'engagement du gouvernement au moment de la formulation du programme a été fort, le document de programme ayant été conçu en étroite collaboration avec le Ministère de l'Industrie comme contrepartie algérienne principale. Le fait que d'autres Ministères aient été inclus dans le PI comme partenaires associés a créé des attentes en dehors du Ministère de l'Industrie (que le PI n'a pu respecter que de manière très limitée).

### **4.3 Taille du programme**

Pour les PI de la première génération (fin des années 90), il n'existait pas de lignes directrices concernant leur taille. A cet effet, on ne peut pas reprocher à l'équipe de formulation d'avoir vu "trop grand" au moment de la conception du PI, en ciblant pas moins de 51 produits sous cinq composantes, avec un budget prévisionnel de \$11.442.000.

On peut toutefois regretter que, suite à environ deux années d'exécution du programme, l'exercice d'actualisation menée en octobre 2001 dont le résultat est reflété dans la révision 1 de novembre 2002 (cf. Section 3.1), n'ait pas abouti à une hiérarchisation plus rigoureuse des priorités. En fonction des probabilités de mobilisation de ressources et tenant compte de l'état de financement, il aurait été souhaitable de limiter le nombre d'objectifs et de produits visés en ce moment-là. Selon les responsables du PI à Vienne, les autorités algériennes n'étaient pas favorables à une réduction de la taille du PI. Cela peut expliquer le peu de différence entre la version initiale du document de programme et la révision de novembre 2002.

### **4.4 Cadre logique**

Le document décrit de manière détaillée les stratégies des cinq composantes, les problèmes critiques visés, les produits et les activités y afférentes, ainsi que les parties impliquées.

Toutefois, les objectifs de ces composantes ont été formulés de manière trop vaste et peu réaliste par rapport à ce que le PI pouvait générer comme résultats. Par exemple, un programme comme le PI ne peut pas viser *la mise en œuvre d'une politique de développement industriel* (Composante 1). Aussi, les *services d'appui et de conseil à l'industrie* (Composante 2) ne couvrent-ils pas seulement les services visés sous les volets "qualité" et "promotion des investissements". Quant à la Composante 3, l'objectif visé est précis, mais sans la création d'une liaison directe avec l'activité décrite sous la Composante 1 qui inclut la dimension "aide à la mise en œuvre du plan de mise à niveau". A cet effet, on peut dire qu'il y a un certain chevauchement entre les Composantes 1 et 3.

Pour ce qui est de la nature des apports, la description est assez générale, visant notamment la rubrique budgétaire et la durée de l'intervention. Les indicateurs de performance sont parfois davantage généraux et reflètent souvent une « formulation inversée » du produit même. Surtout pour des actions pilotes d'appui aux entreprises, la gestion du programme aurait pu bénéficier d'indicateurs plus précis afin pouvoir mesurer l'impact de l'appui.

#### **4.5 Modalités de pilotage et de gestion**

Comparé au degré de détail dans la description des composantes, les modalités de coordination et de suivi y sont décrites de manière trop succincte, voire incomplète. Cette situation peut paraître étonnante pour un programme de cette taille qui réunit de multiples partenaires. Même dans le document de programme révisé du PI (page 32), il est « *proposé de désigner un Coordinateur National du Programme et de créer un Comité de Gestion et de Suivi de l'exécution du Programme* ». Le document ne précise pas non plus la présidence du Comité de Pilotage ni la périodicité de ses réunions. La désignation du Ministère de l'Industrie comme Agence d'exécution gouvernementale sans plus de précision sur les mécanismes de concertation a diminué l'appropriation du PI par les autres Ministères et institutions associés au PI.

Le document de programme prévoit un rapport annuel de suivi technique et financier pour faire le point sur l'état d'avancement et de réalisation du programme, ainsi qu'une revue et évaluation annuelle des résultats tout au long de son exécution, conformément à la politique et aux procédures établis dans ce sens par l'ONUDI. Probablement la description succincte des modalités de gestion du programme au moment de la conception du programme explique (au moins en partie) pourquoi il y a eu si peu de réunions du Comité de Pilotage, ni des rapports annuels détaillés pour le programme dans son ensemble, et pourquoi il n'y a pas eu de système de gestion, de suivi et d'évaluation plus structuré durant les sept ans de mise en œuvre.

#### **4.6 Synergies internes et externes**

Le cadre logique du programme ne prévoit pas d'activités visant à créer des synergies inter-composantes, bien que de telles synergies fassent partie de la logique du programme, partant du principe que la mise à niveau des entreprises (Composantes 1 et 3) nécessite la mise à niveau de son environnement (Composantes 2 et 4). Par ailleurs, il aurait été préférable de combiner les différentes interventions de « Mise à Niveau » (stratégie, programme, mesures et actions pilotes) sous la même Composante. Le volet « promotion des investissements » aurait dû être lié à la composante 2 (renforcement des services d'appui) et non pas à la composante 3. En outre, il faut reconnaître que le titre de la Composante 2 est ambitieux, car les produits visés ne concernent que certains services parmi toute une gamme. La composante 4 (accès aux services d'information) semble largement surdimensionnée et, du reste, aurait dû faire partie de la Composante 2. La

Composante 5 est restée isolée, sans envisager des synergies avec les interventions des autres composantes.

Pour la coordination avec d'autres programmes et projets (en dehors du PI), le document de programme fait référence aux interventions d'autres bailleurs de fonds bi- et multilatéraux (tels que l'Union Européenne, la Banque Mondiale, le PNUD), dans la partie "Aide extérieure". Il n'envisage pratiquement pas d'activités conjointes.

#### **4.7 Risques**

La partie "risques" du document de programme est très sommaire pour un programme de cette taille et cible principalement la question de la prise en charge de certaines activités/investissements matériels nécessaires. Toutefois, il y a eu des risques importants, ayant trait à la coopération entre différents ministères/institutions, à la mobilisation de ressources et à des discontinuités des personnes en charge de la coordination nationale du PI. Un document de programme de cette taille aurait dû décrire de façon précise ces risques et les mesures envisagées pour les atténuer.

## 5 Mobilisation de ressources

### 5.1 Etat de financement

Le taux de réalisation de certaines composantes est resté en dessous des attentes initiales. Le Tableau 4 présente la répartition du financement par composantes et par projet. L'analyse de la performance des activités réalisées par composante/projet (cf. Chapitre 6) inclura aussi quelques ratios par rapport à l'allocation des ressources par catégorie de dépenses (telle que l'expertise internationale/nationale ; la formation sur place et à l'étranger, les équipements).

Depuis plusieurs années un point de divergence persiste entre l'Algérie et l'ONUDI concernant la contribution respective de l'Algérie et de l'ONUDI au financement du PI. Dans une lettre en date du 24 mai 2006, le Ministère de l'Industrie pose un certain nombre de questions, notamment par rapport au total des crédits alloués, à la contribution algérienne et à la contribution de l'ONUDI. La mission d'évaluation a constaté les points suivants qui semblent avoir contribué à entretenir la confusion :

- *Budget prévisionnel* : dans ses rapports périodiques sur le PI, l'ONUDI a utilisé des montants par composantes qui ne correspondent *pas exactement* aux montants mentionnés dans le document de programme. La divergence n'est pas liée à l'inclusion (oui/non) des frais d'agence. A cet effet, il est suggéré d'utiliser les montants exacts reflétés dans la révision 1 du document de programme (comme il a été fait dans le présent rapport, cf. Section 5.1).
- *Budget alloué* : comme il a été relevé par la partie algérienne, le total des montants alloués, tel que mentionné dans la page de couverture du dernier rapport périodique de l'ONUDI (en date du 30 avril 2006), ne correspond pas à la description sur la page 2 du même rapport. D'une part, le total de la contribution de l'ONUDI ne semble pas correct (voir point ci-après). D'autre part, la description en page 2 du rapport inclut les montants attendus (deuxième tranche des deux projets en cours, financés respectivement par la France et l'Italie). Dans son calcul du budget alloué à ce jour, la mission d'évaluation a inclut les deux tranches attendues, s'agissant de fonds dont la mise à disposition est assurée (cf. Section 5.1).
- *Contribution de l'ONUDI* : le rapport de l'ONUDI en date d'avril 2006 mentionne que la contribution totale de l'ONUDI (sous forme de fonds d'amorçage) s'élève à US\$ 739,000. L'ONUDI inclut dans ce montant sa contribution à un certain nombre d'entreprises victimes du tremblement de terre de Boumerdes (mai 2003). Cette attribution est évidemment discutable, car cette assistance était, bien entendu, imprévisible et devrait être considérée comme un appui en dehors du PI. Par ailleurs, comme l'a signalé la partie algérienne dans sa lettre de mai 2006, la contribution de l'ONUDI sous forme de fonds d'amorçage a été utilisée à deux fins, à savoir la mise à niveau (les Composantes 1 et 3) et la promotion de l'investissement (un volet de la Composante 2). Selon le calcul de la mission d'évaluation sur la base des chiffres en date du 11 mai 2006, la contribution de l'ONUDI est de US\$ 403,782 (hors coût de la mission de programmation et hors appui post-séisme) et non de US\$ 739,000.
- *Contribution de l'Algérie* : le pays a contribué au financement du PI sous forme de deux types de financement, à savoir (i) des projets co-financés avec le PNUD et (ii) des contributions directes à l'ONUDI. Le Tableau 5 donne les détails nécessaires qui devraient permettre aux deux parties d'arriver à un accord sur le bilan financier du programme à ce jour.

Pendant longtemps l'ONUDI a insisté sur une promesse de l'Algérie de « contribuer à raison de 25% » faite verbalement par un représentant du gouvernement algérien lors d'une

réunion du *Industrial Development Board* ; tandis que, du côté algérien, on souligne que ce taux de financement aurait été atteint depuis longtemps. Pour contribuer à clarifier les malentendus, la mission d'évaluation a compilé les tableaux 4, 5 et 6 ci-dessous. Le tableau 6 notamment clarifie les montants précis alloués à l'ONUDI dans le cadre des projets co-financés avec le PNUD.

**Tableau 4 Etat de financement du programme intégré (USD) – situation au 11 mai 2006**

Composantes	Budget prévu (PI, version 1)	Budget alloué	Taux financé	Dépenses effectués	Taux Dépensé/Budget	Source de financement	Observations
<b>Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle (Comp. 1)</b>	<b>730,000</b>						
DG/ALG/97/002 Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie		389,215		382,125		PNUD/ALG	DG/ALG/97/002 a été aussi utilisé pour des activités de MAN sous Composante 3. Les titres des projets 'Programme Intégré' prêtent à confusion ; il est reconnu que ces fonds ont été utilisés pour la réalisation des activités liées aux Composantes 1 et 3 (MAN) ; cf. lettre du 24.05.06 du MI à ONUDI/Alger. <sup>12</sup>
SF/ALG/01/001 Séminaire Mise à Niveau		17,930		17,930		ALG	
UB/ALG/00/042 Programme Intégré Algérie		114,542		114,542		ONUDI	
YA/ALG/00/434 Programme Intégré Algérie		70,000		70,000		ONUDI	
XA/ALG/01/611 Programme Intégré Algérie		15,937		15,937		ONUDI	
YA/ALG/02/406 Assistance à la mise à niveau		10,113		10,113		ONUDI	
<b>Sous-total Composante 1</b>		<b>617.737</b>	<b>84.6%</b>	<b>610.647</b>	<b>98.8%</b>		

31

<sup>12</sup> Les autres fonds d'amorçage/ONUDI (alloués au volet « promotion des investissements ») ont été inclus sous la Composante 2

Composantes	Budget prévu (PI, version 1)	Budget alloué	Taux financé	Dépenses effectués	Taux Dépensé/Budget	Source de financement	Observations
<b>Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie (Comp. 2)</b>	<b>3,080,000</b>						Budgets des volets qualité et promotion des investissements non séparés dans document de programme
« volet qualité »							
DP/ALG/00/003 Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation		323,103		268,808		PNUD/ALG	
TF/ALG/03/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification		46,114		46,114		FRANCE	
TE/ALG/04/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification (tranche I)		1,002,743		806,620		FRANCE	
TE/ALG/04/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification (tranche 2)		+/- 550,000				FRANCE	Deuxième tranche prévue pour mi 2006 (environ \$ 550,000)
<i>Sous-total / volet qualité</i>		<i>1,921,960</i>		<i>1,121,542</i>			

Composantes	Budget prévu (PI, version 1)	Budget alloué	Taux financé	Dépenses effectués	Taux Dépensé/Budget	Source de financement	Observations
<b>« volet promotion des investissements et de partenariat »</b>							
XA/ALG/03/644 Investment and partnership promotion		140,703		140,703		ONUDI	Fonds d'amorçage/ONUDI
YA/ALG/03/461 Strengthening of support and advisory services to industry		52,487		52,487		ONUDI	
<i>Sous-total volet promotion des investissements</i>		193,190		193,190			
<i>Sous-total Composante 2</i>		2,115,150	68.7%	1,314,732	<b>62.1%</b>		

Composantes	Budget prévu (PI, version 1)	Budget alloué	Taux financé	Dépenses effectués	Taux Dépensé/Budget	Source de financement	Observations
<b>Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes (Comp. 3)</b>	<b>3,416,000</b>						
US/ALG/99/154 Projet pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME		946,018		907,549		ITALIE	
TE/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire		377,488		365,293		ITALIE	
TE/ALG/03/A02 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire (HACCP)		121,109		47,058		ITALIE	
TE/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire Tranche 2		+/- 600,000				ITALIE	Deuxième tranche attendue en mai 2006 (environ \$ 600,000)
<i>Sous-total Composante 3</i>		<i>2,044,615</i>	<i>59.8%</i>	<i>1,319,900</i>	<i>64.5%</i>		

Composantes	Budget prévu (PI, version 1)	Budget alloué	Taux financé	Dépenses effectués	Taux Dépensé/Budget	Source de financement	Observations
<b>Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information (Comp.4)</b>	<b>1,360,000</b>						
SF/ALG/01/A01 Establishing an information network : Ministry of Industry and decentralized structures		76,396		69,983		ALG	
<i>Sous-total Composante 4</i>		76,396	5.6%	69,983	<b>91.6%</b>		
<b>Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie (Comp.5)</b>	<b>1,540,000</b>						
DG/ALG/94/006-NU/ALG/94/006 Appui à la mise en place et au renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'environnement et à l'introduction de l'éducation environnementale dans l'enseignement primaire et secondaire		386,896		317,866		PNUD/ALG	
<i>Sous-total Composante 5</i>		386,896	25.1%	317,866	<b>82.1%</b>		
<b>Grand Total hors frais d'agence</b>	<b>10,126,000</b>	<b>5,240,794</b>	<b>51.7%</b>	<b>3,633,128</b>	<b>69.3%</b>		Incluant les tranches n°2 attendues (France/Italie)
<b>y compris frais d'agence</b>	<b>11,442,000</b>		<b>(45.8%)</b>				

Composantes	Budget prévu (PI, version 1)	Budget alloué	Taux financé	Dépenses effectués	Taux Dépensé/Budget	Source de financement	Observations
<b>Divers</b>							
YA/ALG/98/410 Preparatory assistance for the development of a cooperation programme		17,848		16,354		ONUDI	Mission de formulation du PI
<b>Imprévus</b>							
YA/ALG/03/418 Support to earthquake rehabilitation		45,838		45,838		ONUDI	Assistance post-séisme/Boumerdes
XA/ALG/03/611 Support to earthquake rehabilitation		64,970		64,970		ONUDI	
<b>Total Divers/imprévus</b>		<b>128,656</b>		<b>127,162</b>			

**Tableau 5 Financement par source**

Source	Montant (US\$)	%
<b>PNUD-ALGERIE</b>	1.099.214	<b>21.0</b>
<b>dont Algérie (50%)</b>	(549.607.00)	<b>(10.5)</b>
<b>ALGERIE</b>	94.326	<b>1.8</b>
<b>FRANCE</b>	1.598.857	<b>30.5</b>
<b>ITALIE</b>	2.044.615	<b>39.0</b>
<b>ONUDI *</b>	403.782	<b>7.7</b>
<b>Total</b>	<b>5 240 794</b>	<b>100.0%</b>
<i>*hors mission de formulation du PI</i>		
<i>*hors assistance/post-séisme</i>		

**Tableau 6 Contribution de l'Algérie au PI (en US\$)**

No. de projet	Titre	Total	Part de l'Algérie dans total	Part de l'ONUDI dans total (PI)	Observations
ALG/94/006 Co-financement PNUD-Algérie	Appui à la mise en place et au renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'environnement	1.989.380,00	961.467,50	386.896,00	Il s'agit d'un projet qui associe plusieurs agences d'exécution (FAO, UNESCO, en outre de l'ONUDI)
ALG/97/002 Co-financement PNUD-Algérie	Appui au programme de privatisation et restructuration industrielle	881.968,50	521.543,00	389.215,00	Surplus de \$ 78.672,09 par rapport à la quote-part de l'Algérie ajouté au projet ALG/00/003
ALG/00/003 Co-financement PNUD-Algérie	Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation	340.256,00	108.890,70	323.103,00	Cf. observation ci-dessus
Sous-total Co-financement PNUD- Algérie/ONUDI		3.211.604,50	1.591.901,20	1.099.214,00	
Sous-total contribution algérienne (50%)				549.607,00	Basé sur le principe du « 50-50 » (PNUD-ALG)
SF/ALG/01/001 Algérie	Séminaire Mise à Niveau	17.930,00	17.930,00	17.930,00	
SF/ALG/01/A01	Réseau d'information	76.396,00	76.396,00	76.396,00	
Sous-total contribution algérienne (100%)		94.326,00	94.326,00	94.326,00	
<b>Grand total Contribution Algérie</b>				<b>643.933,00</b>	12.3% du total du PI (incluant les tranches attendues/ France et Italie)

## 5.2 Recherche de ressources additionnelles

Comme démontré ci-dessus, la plupart des ressources disponibles ont été mobilisées dans la période entre fin 1999 et début 2004. Depuis 2004, le PI n'a donc pas pu mobiliser de ressources additionnelles, au-delà du co-financement PNUD-Algérie, des fonds Algériens, du financement de projets par la France et l'Italie, ainsi que des fonds d'amorçage de l'ONUDI.

Toutefois, le représentant de l'ONUDI à Alger a déployé des efforts consistants pour mobiliser des fonds supplémentaires. Ceci est le cas du projet d'appui à la création d'un Centre de Production Plus Propre, qui a été soumis et discuté durant 2003 avec plusieurs bailleurs de fonds (notamment la Suisse, le Japon, l'Autriche et l'Espagne). Il en est de même pour le projet de création d'un réseau d'information (RAICI) qui a été reformulé pour

satisfaire aux exigences de l'Union Européenne. Ces efforts de mobilisation de fonds ont été renforcés par l'organisation d'une Conférence des Bailleurs de Fonds le 6 octobre 2003 à Alger. Cette conférence a réuni onze représentants de plusieurs pays, des institutions multilatérales comme le PNUD, ainsi que des institutions financières telles que la Banque Africaine de Développement et la Banque mondiale.

Aucune de ces activités n'a été couronnée de succès. Par rapport au budget total prévisionnel (hors frais d'agence) le taux de financement stagne à 51.7%.

Selon nos hypothèses, les raisons qui expliquent le faible intérêt des donateurs sont multiples :

- comme ceci a été analysé dans le chapitre 2, l'Algérie est désormais considéré comme un pays « riche » et figure donc moins sur les listes de priorité des bailleurs de fonds ;
- l'appui au secteur industriel n'est pas une priorité pour beaucoup de bailleurs de fonds en dehors de ceux déjà actifs dans ce domaine en Algérie par la voie bilatérale/directe (UE, Allemagne...) ;
- le document de PI est trop ambitieux, trop lourd et, entre temps, surtout complètement dépassé par l'évolution du contexte ;
- les projets soumis aux bailleurs de fonds n'étaient pas suffisamment ciblés ;
- le comité de pilotage du PI n'a pas développé une stratégie commune pour mobiliser des fonds additionnels (voir les faiblesses des modalités de gestion analysées dans le chapitre 8) qui aurait permis d'utiliser les fonds d'amorçage de façon efficace pour mobiliser des fonds en dehors de la mise à niveau et SMTQ.

Quelle qu'en soit la raison (ou les raisons), le moment est venu, près de sept ans après son démarrage, d'entamer une réflexion sur le bilan des actions réalisées et sur un éventuel cadre rénové de coopération entre l'Algérie et l'ONUDI.

## 6 Mise en œuvre des composantes du programme

### 6.1 Composante 1 : Mise en œuvre d'une Politique et d'une stratégie industrielles

Par défaut de financement, seulement 2 des 7 produits prévus ont été réalisés.

Produits	Prévisions / réalisations
<p>4. Formulation et aide à la mise en œuvre d'un plan de mise à niveau (MAN)</p> <p><i>NB : les produits 1, 2, 3, 5 et 6 de cette composante n'ont pas trouvé un financement</i></p>	<p><u>Situation de départ</u> : Les actions ont ciblé les produits 4 et 7, financées sous différents projets : DG/ALG/97/002 (Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie), SF/ALG/01/001 (Séminaire Mise à Niveau), YA/ALG/02/406 (Assistance à la mise à niveau), et les fonds d'amorçage YA/ALG/00/434, UB/ALG/00/042 et XA/ALG/01/611. Comme le document de projet DG/ALG/97/002 (formulé antérieurement) ne contient pas un produit spécifique qui correspond directement au produit 4 (MAN) et en l'absence de documents de projet pour les fonds d'amorçage, les activités sous produit 4 (PI) sont utilisées par l'évaluation comme prévisions. Le reporting disponible sur ces projets étant sommaire, les réalisations sont plutôt extraites d'autres documents/rapports. Comme le projet US/ALG/99/154 était opérationnel quasiment au même moment, il n'est pas exclu que certaines des actions décrites ci-après ont été réalisées sur le budget de ce dernier projet.</p> <p><u>Prévisions</u> :</p> <p>4.1 Formulation et aide à la mise en œuvre d'un programme de MAN  4.2 Identification du Comité de Pilotage et de la structure chargée de la mise en œuvre du programme de MAN  4.3 Etablissement d'un programme de communication et de sensibilisation  4.4 Formation d'un corps de spécialistes chargés de la mise en œuvre du programme de mise à niveau et de la restructuration  4.5 Formalisation des procédures de mise en œuvre du programme de MAN  4.6 Mise à jour des textes législatifs ou réglementaires ayant un rapport direct avec la MAN des entreprises  4.7 Précision, par une enquête auprès des utilisateurs (entreprises, administration), des besoins en information pour la constitution d'un tableau de bord de la MAN  4.8 Description d'un dispositif de saisie, traitement et restitution de l'information  4.9 Soumission du projet au Comité de Pilotage</p> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p>Au démarrage du PI et dans l'esprit de l'assistance au programme de privatisation, l'accent a été mis sur la dimension 'privatisation'. A cet effet, des voyages d'étude ont été réalisés en Egypte (avril 99), Turquie (juin 99), en France et au Portugal (dates non connues) par des représentants des institutions chargées de la privatisation pour s'informer des différentes expériences de privatisation. On a aussi organisé une participation à un atelier de formation à Turin (Italie) en août/septembre 1998, intitulé « Gérer la restructuration ou la privatisation des entreprises publiques ».</p> <p>Au cours du processus de mise en œuvre (2000), il semble y avoir eu une certaine re-orientation, approfondissant le programme de restructuration par un appui à la formulation d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement. A cet effet, l'expérience et l'expertise tunisienne en matière de MAN ont été mobilisées par l'ONUDI pour contribuer à la formulation du Programme National de MAN lancé par le Chef du Gouvernement algérien en février 2001 (Séminaire de lancement/sensibilisation de 12 et 13 février 2001, organisé avec l'appui de l'ONUDI). Ce Programme National vise la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 1000 entreprises algériennes et des structures d'appui.</p> <p>Il a été reconnu - à la fois par la contrepartie principale au moment du démarrage du Programme National que par celle actuellement en charge du programme de MAN - que l'ONUDI a joué un rôle pionnier et catalyseur dans l'introduction de l'approche MAN en Algérie. Sur la base des conseils par rapport au dispositif de MAN, un Comité de Pilotage et la structure chargée de la mise en œuvre du programme - au sein du MI - ont été mis en place. En outre, les activités de sensibilisation et de communications menées avec l'assistance de l'ONUDI ont été remarquables. Un Tour d'Algérie « Mise à niveau » a visité Alger, Annaba et Tlemcen (2001) et Ghardaïa (2002), avec une participation de plus de 1400 personnes, rassemblant des chefs d'entreprises et des responsables des structures d'appui. En outre, une plaquette de vulgarisation et des affiches ont été réalisées et diffusées dans le cadre de la sensibilisation et de la communication. On doit signaler aussi l'organisation d'une journée de sensibilisation des banques, eu égard aux contraintes d'accès au financement par les entreprises (détails non disponibles dans les rapports auxquels la mission d'évaluation a pu avoir accès).</p>
Produits	Prévisions / réalisations
<p>7. Fonds National de Promotion de la compétitivité industrielle créé et</p>	<p><u>Situation de départ</u> : idem produit 4, voir ci-dessus</p> <p><u>Prévisions</u> :</p>

<p>opérationnel</p> <p><i>Il est à noter que les produits 1, 2, 3, 5 et 6 de cette composante n'ont pas trouvé de financement</i></p>	<p>7.1 Elaboration des textes juridiques relatifs à la création du Fonds 7.2 Etude des procédures de fonctionnement du Fonds 7.3 Assistance à la mise en place du Fonds</p> <p><u>Réalisations :</u> La Loi de Finances 2000 inclut le soutien aux activités de mise à niveau par la création du Fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle, couvrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) de l'aide financière aux entreprises pour réaliser (1) le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau, (2) les investissements immatériels et (3) les investissements matériels et</li> <li>(ii) de l'aide financière aux structures d'appui pour (1) améliorer l'environnement des entreprises de production ou de services liés à l'industrie, (2) réhabiliter des zones industrielles y compris les études y afférentes et la formation des gestionnaires de zones industrielles, (3) mettre en œuvre d'autres actions visant à développer la compétitivité industrielle.</li> </ul> <p>Ayant été créé en 2000, le Fonds est devenu opérationnel en 2002 quand les ressources prévues par la Loi de Finances 2000 sont devenues disponibles. Le Comité National de Compétitivité mis en place en septembre 2001 a ainsi pu commencer à traiter des dossiers soumis par les entreprises à partir de 2002.</p> <p>Selon des informations obtenues du MI, à ce jour plus de 300 entreprises ont soumis des requêtes sur lesquelles le Comité National a déclaré 230 dossiers éligibles au Fonds. De ces 230 entreprises, plus de 120 ont bénéficié du Fonds. Il s'agit surtout d'entreprises moyennes, du fait que ce sont les entreprises avec un effectif moyen de 250 employés qui remplissaient les conditions d'éligibilité. Il a été indiqué que dans ces 230 entreprises, on a plus d'entreprises publiques que privées. La mission d'évaluation n'a pas pu obtenir d'autres chiffres plus précis sur l'évolution de l'utilisation du Fonds depuis sa création. Néanmoins, il y a des indications qui laissent à penser que son utilisation était en deçà des attentes, dans la mesure où les conditions d'éligibilité et les procédures ont été modifiées (assouplies) en 2005 (et mises en vigueur depuis janvier 2006). Il s'agit notamment de la possibilité d'avancer aux entreprises un pourcentage des dépenses remboursables au lieu du préfinancement de la totalité des actions prioritaires retenues par le Comité par l'entreprise, de la modification de quelques critères, tels que le niveau du plafond de l'étude diagnostic et des pourcentages de remboursement par rubrique de dépenses (matérielles/immatérielles).</p> <p>Le conseil de l'ONUDI par rapport à la création du Fonds a fait partie intégrante de son appui au développement du Programme National de MAN. (produit 4). Comme dans le cas du produit 4, aussi bien la contrepartie principale au moment du démarrage du Programme National que celle actuellement en charge du programme de MAN ont reconnu que l'ONUDI a activement contribué sous forme de conseil à la conception de ce Fonds.</p> <p>Comme dans le cas du produit 4, la mission a extrait ces informations à partir d'autres rapports. Elle n'a pas eu accès aux rapports d'experts qui, avant 2000, avaient contribué à la conception du Fonds.</p>
---	---

## **Appréciation de la Composante 1**

### **Pertinence**

Les objectifs de cette composante qui visent à contribuer au développement du Programme National de Mise à Niveau et du Fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle répondaient aux besoins réels au moment de la conception du programme et demeurent

valides. Certains des autres produits envisagés (non mis en œuvre, faute de financement) semblent moins appropriés aujourd'hui, compte tenu de l'évolution du contexte.

## **Efficacité**

La contrepartie algérienne s'est appropriée les produits 4 et 7 et a bénéficié du conseil et des autres contributions de l'ONUDI à l'élaboration du Programme National de la Mise à Niveau et à la conception du Fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle. L'appui a permis de prendre en compte les expériences dans d'autres pays pour en tirer des enseignements pour l'Algérie. En outre, l'ONUDI a activement contribué à la sensibilisation des secteurs public et privé aux défis du secteur industriel algérien. La qualité de l'expertise mobilisée et l'opportunité offerte de s'inspirer des expériences internationales ont été appréciées, permettant aux autorités algériennes de développer leur propre Programme de Mise à Niveau et le mécanisme de financement qui l'accompagne.

## **Efficience**

En utilisant différentes sources de financement disponibles au moment du démarrage du PI et en les concentrant sur la réalisation des produits 4 et 7, les résultats ont été obtenus dans des délais courts. Compte tenu de la concentration des ressources dans 2 des 7 produits de cette Composante, il est opportun de relativiser son taux de financement (84.6%).

N'ayant pas pu avoir accès au rapport final du projet DG/ALG/97/002 ni à ceux des autres projets qui ont contribué à la réalisation des résultats, la mission d'évaluation n'est pas en mesure de se prononcer en détail sur l'utilisation du budget. La mission d'évaluation a procédé à la catégorisation des projets liés à la mise à niveau sous les Composantes 1 et 3, sans qu'on soit tout à fait sûr « quelle action a été financée sur quel budget », faute de rapport finaux et, dans le cas des fonds d'amorçage, aussi faute de documents de projet. Les rapports périodiques du programme ne font mention des réalisations sous la Composante 1 qu'à partir du rapport de septembre 2004 bien que les interventions sous cette composante aient eu lieu surtout au moment du démarrage du PI, à savoir entre fin 1999 et début 2002.

L'efficience du programme national de mise à niveau n'a pas fait l'objet d'évaluation par la mission. Néanmoins, plusieurs interlocuteurs de la mission ont tenu à mentionner les lourdeurs administratives du programme et les délais de remboursement considérables.

En 2005, le Ministère a adapté les procédures et conditions d'accès du Fonds de Compétitivité, dans le but d'en améliorer la performance. Toutefois, comparé à son rôle déclencheur dans la phase de sa conception, l'ONUDI ne semble pas avoir joué un rôle actif de « conseiller » dans le suivi et la mise au point du dispositif. Les rapports sur l'état d'avancement ne mentionnent que les acquis par rapport à la mise en place du dispositif (2000/2001).

## **Appropriation**

Le Ministère de l'Industrie a activement participé dans la réalisation de cette composante à laquelle l'Algérie a contribué financièrement (SF/ALG/01/001). Les autres actions envisagées sous la Composante 1 n'ont pas trouvé de financement et il semble que les ministères/institutions publiques et privées concernés par ces actions ne se sont pas vraiment sentis associés à la réalisation de cette composante, dont le Ministère de l'Industrie s'est avéré comme bénéficiaire principal.

Le lancement du Programme National de Mise à Niveau a été surtout « une initiative venant du haut » sans une implication significative du secteur privé, ni dans son élaboration ni dans la gestion du mécanisme mis en place. Il faut admettre que l'importance de « l'entreprise privée » n'a été véritablement reconnue en Algérie qu'à partir de 1991. Par conséquent, l'organisation du secteur privé en Algérie est un phénomène assez récent. Aujourd'hui, les associations professionnelles et patronales ne sont pas confédérées dans une structure représentative du secteur industriel.

## **Pérennité**

Les résultats des actions réalisées sous cette composante sont susceptibles de perdurer. La durée actuelle du dispositif (Fonds de Compétitivité) est prévue pour six années, à savoir jusqu'à 2009. Les analyses internes par les autorités algériennes de la performance du mécanisme et de son adéquation aux besoins des entreprises et leur environnement détermineront une prolongation éventuelle et la nécessité éventuelle d'y apporter des modifications additionnelles.

Une réflexion sur l'opportunité de compléter le fonds par d'autres mesures incitatives (fiscales/financières) semble pertinente et pourrait conforter la pérennité du dispositif de support dans son ensemble.

## **Impact et risques**

Il est unanimement reconnu que l'ONUDI a joué un rôle moteur dans le démarrage du Programme National de Mise à Niveau et du Fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle. Les actions ont également inspiré l'Union Européenne pour financer un autre programme de mise à niveau des entreprises, ciblant spécialement les PME.

Quant à la dimension régionale, il y a lieu de souligner que les efforts de sensibilisation soutenus par le PI dans cette composante, ne se sont pas limités à la capitale, mais ont été organisés à travers tout le pays, au niveau des pôles industriels les plus importants.

Le document de programme ne se prononce pas sur les risques éventuels de générer des pertes d'emplois dans le court terme. La démarche de mise à niveau ne prétend pas vouloir sauver des entreprises à tout prix mais met l'accent sur la compétitivité des entreprises. A cet égard, il n'est pas sûr que le renforcement de la compétitivité d'une entreprise génère de nouveaux emplois dans l'immédiat. Or, comme la création d'emplois figure parmi les priorités du gouvernement, il ne faudrait pas perdre de vue que certaines actions de mise à niveau peuvent, à court terme, générer des pertes d'emplois (par exemple dans le cas de l'automatisation de la production). Néanmoins, sans une telle démarche de compétitivité, les pertes d'emplois risqueraient de s'amplifier dans le moyen et long terme.

## 6.2 Composante 2 : Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie

### 6.2.1 « Volet qualité »

Produits	Prévisions / réalisations
2.1 Cadre légal et réglementaire de la qualité, de la certification, de la normalisation et de l'accréditation harmonisé	<p><u>Situation de départ :</u> 1973 : création de l'INAPI ; 1989 : restructuration de l'INAPI (changement de statut en EPIC) et création de l'IANOR avec double mandat d'un organisme normatif et certificateur. Année 2000 : création du CNA ; le décret portant création du CNA n'a pas connu de suite à cause de l'incompatibilité avec les normes internationales en vigueur. Par conséquent, l'Algérie accuse un retard de plusieurs années par rapport à ses voisins en ce qui concerne la mise en place d'un organisme d'accréditation.</p> <p><b>TE/ALG/04/001</b></p> <p><u>Prévisions :</u> Produit 2.1 : Adaptation du cadre légal et réglementaire dans le domaine de la normalisation, certification et accréditation Produit 2.2 : Etude de création du Comité Algérien d'Accréditation Produit 2.3 : Préparation de la création du Comité Algérien d'Accréditation Produit 2.4 : Mise en place du Comité Algérien d'Accréditation</p> <p><u>Réalisations :</u> L'action du projet s'est concentrée sur l'aspect accréditation. Dans ce domaine précis, un tandem d'experts de l'ONUDI (international/national) a effectué une analyse participative du cadre légal et réalisé un diagnostic des structures existantes et de leurs mandats. Dépassant le cadre d'une simple étude, cet accompagnement d'un processus de décisions politiques a permis de dégager un consensus et de jeter des bases solides pour la création d'ALGERAC par l'Algérie (décret n° 466- 2005 du 6 décembre 2005) suivi par la nomination du DG d'ALGERAC en avril 2006. En raison de ce retard considérable, les actions de formation n'ont pu démarrer que tardivement (en cours au moment de l'évaluation).</p>
2.2 Document réglementaire portant sur le système national d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité	
2.3 Organisme National d'Accréditation opérationnel et conforme aux exigences des normes internationales	
2.4 Organisme de certification du personnel mis en place	<p><b>DP/ALG/00/003</b></p> <p><u>Prévisions :</u> Produit 2.2 : Capacités de l'IANOR renforcées en matière de certification du personnel</p> <p><u>Réalisations :</u> Etude réalisée par un expert international de l'ONUDI en octobre 2001. Existence et pérennité du service de certification au sein de l'IANOR à vérifier.</p>

Produits	Prévisions / réalisations
2.5 40 auditeurs de tierce partie formés selon les normes internationales	<p><b>DP/ALG/00/003</b></p> <p>Produit 2.1 : Formation de 40 auditeurs de tierce partie à l'occasion de stages de formation selon les normes internationales</p> <p><u>Réalisations :</u> Sélection de 46 participants parmi 200 candidatures en utilisant des critères de sélection rigoureux ; deux sessions de formation animés par trois experts ONUDI à l'INPED en mai/juin 2002 ; 40 participants dont 16 ont passé le test de réussite suivant les règles de l'IATCA (<i>International Association for Training and Certification of Auditors</i>) ; deux formations complémentaires en février 2003 (23 participants dont 14 ont passé le test) ; 30 réussites au total ;</p> <p><b>TE/ALG/04/001</b></p> <p>Produit 1.3 : formation de 15 auditeurs tierce partie au profit du LNCPP ; 30 auditeurs tierce partie au profit de l'IANOR et du futur Comité Algérien d'Accréditation (ALGERAC)</p>

	<p><b>Réalisations :</b>          Activités en cours de préparation au moment de l'évaluation. Vu le délai de création d'ALGERAC (voir produit 2.1), il semble peu réaliste que le nombre de 30 auditeurs formés pour ALGERAC puisse être atteint avant la fin du PI.</p>
2.6 Dix entreprises algériennes assistées à la certification ISO 9000	<p><b>Situation de départ :</b>          Depuis 2001 le programme national de qualité (financement exclusivement algérien de 5 millions €) offre des conditions préférentielles aux entreprises pour accéder à une certification ISO 9.000 ou 14.000 (subvention de 50% des frais, plafonné à 30.000 €). A ce jour le programme a touché 360 entreprises dont 178 ont été certifiées ISO 9.000 et 6 selon la norme ISO 14.000. Les interlocuteurs considèrent que la certification ISO 9.000 est devenue une opération courante en Algérie dont les compétences nécessaires sont d'ores et déjà disponibles sur le marché local (bureaux d'étude privés).</p> <p><b>DP/ALG/00/003</b>  <b>Prévisions :</b>          Produit 3.1 : Six entreprises algériennes certifiées à l'ISO 9000</p> <p><b>Réalisations :</b>          Un tandem d'experts de l'ONUDI (national/international) a assisté six entreprises entre juin 2001 et décembre 2002 ; séminaire de sensibilisation pour managers (22 participants) ; séminaire de trois jours pour responsables qualité (29 participants) ; séminaire sur l'audit interne (25 participants) ; accompagnement des six entreprises pendant plus de 12 mois menant à l'établissement des manuels de qualité ; six audits à blanc.          Information incomplète en ce qui concerne la certification ; aucun monitoring faisant état de la situation des entreprises après intervention ; trois des six entreprises ont été interviewées lors de l'évaluation. Ils ont obtenu l'accréditation ISO 9000 et ont exprimé leur satisfaction.</p> <p><b>TE/ALG/04/001</b>  <b>Prévisions :</b>          Produit 3.1 : Actions pilotes en certification ISO 9000 (cinq entreprises)</p> <p><b>Réalisations :</b>          Sélection par annonce en 2005. Seulement trois entreprises se sont manifestées ce qui soulève des interrogations sur la pertinence de l'approche vu les conditions préférentielles proposées. Pour atteindre le nombre de cinq candidats deux organismes publics (Organisation Nationale de Métrologie Légale, ONML, et Institut National Algérien pour la Propriété Industrielle, INAPI) ont été rajoutés par le ministère.          Accompagnement par deux consultants nationaux qui agissent en tant que auditeur/certificateur croisés. Progrès inégal des cinq organisations. La certification des trois entreprises semble probable d'ici la fin du PI. Par contre, la motivation des deux organismes publics ne semble pas être suffisante pour atteindre cet objectif.          Vu l'existence du programme national de qualité, on peut s'interroger sur la valeur ajoutée de cette action. La subvention à 100% proposée par le projet qualité ne peut se justifier s'il parvenait à atteindre des entreprises désireuses d'accéder à une certification mais empêchées par de forts problèmes financiers ou de trésorerie. L'intérêt très limité qu'a rencontré l'annonce dans la presse confirme le caractère fortement hypothétique de cette cible.</p>

Produits	Prévisions / réalisations
2.7. Cinq laboratoires d'essais assistés à l'accréditation	<p><b>DP/ALG/00/003</b>          Produit 4.1 : Quatre laboratoires d'essais assistés en vue de l'accréditation</p> <p><b>Réalisations :</b>          Accompagnement à l'accréditation de quatre laboratoires de contrôle (médicaments (LNCPP) ; habitat ; travaux publics et textile/cuir (CNTC). Monitoring quant à la réalisation de l'accréditation pas disponible. Le LNCPP n'a pas pu obtenir son accréditation, notamment à cause du coût élevé du calibrage des instruments de mesure. L'action a été poursuivie dans le cadre du projet TE/ALG/04/001 (voir plus bas).</p> <p><b>TE/ALG/04/001</b>          Produit 2.6 Renforcement du Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage (CACQE) du Ministère du Commerce.</p> <p><b>Réalisations :</b>          Le CACQE entretient 19 laboratoires à travers le territoire. Sa mission semble être relativement vaste, voire floue (certification de conformité des produits alimentaires ; répression des fraudes ; assistance technique aux entreprises).          Le planning initial de cette action prévoyait un échange intensif avec la DGCCRF française comprenant 4 sessions de formation à Alger, 2 à Paris et un voyage d'étude en France. Malgré plusieurs relances, l'ONUDI n'a pas pu obtenir une réaction positive la DGCCRF. L'action de formation initialement prévue en collaboration avec la DGCCRF a été remplacée par une série de formations pour les ingénieurs et inspecteurs du CACQE à Alger dans différents domaines d'analyse de laboratoire (par exemple la traçabilité des pesticides). Ces formations assurées par deux experts marocains ont donné entière satisfaction.          Le CACQUE a également bénéficié d'un renforcement de son fonds documentaire.</p> <p>Produit 2.7 Renforcement du Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques (LNCPP) du Ministère de la Santé.</p> <p><b>Réalisations :</b>          Pour résoudre le problème du calibrage des instruments de laboratoire (voir plus haut), la</p>

	<p>formation à l'étranger de quatre techniciens du LNCPP a été prévue. L'ONUDI n'a pas réussi à identifier un prestataire de formation adéquate et il a été décidé de remplacer cette formation par la formation de 15 auditeurs internes par un expert international (en cours au moment de l'évaluation).</p> <p>L'accréditation du LNCPP est prévue sous condition que le LNCPP arrive à résoudre le problème de calibrage des instruments (voir produit 3.3 plus bas).</p> <p>Produit 2.8 Renforcement du Centre National de Contrôle et de Certification des Semences et plantes (CNCC) du Ministère de l'Agriculture.</p> <p><u>Réalisations :</u> Formation de huit agents du CNCC en France en 2004 (laboratoire AGPM à Pau et à la station pilote d'échantillonnage du GNIS à Angers). Formation de trois formateurs de la cellule de formation et de perfectionnement du CNCC en France en février 2006. Trois autres sessions de formations de 3 à 5 jours par des experts nationaux de l'ONUDI pour un nombre plus large d'agents du CNCC.</p> <p>Le CNCC a également bénéficié d'un support important en équipements scientifiques. Le CNCC s'est révélé incapable d'acquérir sur son budget de fonctionnement un consommable indispensable au fonctionnement de ces équipements (papier buvard normalisé). Ce consommable est indisponible sur le marché national et son coût est relativement élevé (7.000 euros). Suite à une proposition de l'ONUDI, le donateur a accepté de prendre en charge la fourniture de ce consommable.</p> <p>Produit 3.3 : Actions pilotes en accréditation de cinq laboratoires d'essais.</p> <p><u>Réalisations :</u> Cette action est menée par deux experts internationaux et un expert national travaillant en tandems. Onze laboratoires ont manifesté leur intérêt suite à une annonce dans la presse. Sélection de 5 laboratoires (Institut Pasteur ; entreprise publique pharmaceutique SAIDAL ; Centre National de Toxicologie ; laboratoire d'Oran du CACQUE ; entreprise publique agro-alimentaire SMIDE à Constantine. Au moment de l'évaluation, l'expert national estimait que la plupart des laboratoires auraient des perspectives réalistes d'obtenir l'accréditation. Le CACQUE a demandé d'ajouter son laboratoire de Constantine comme sixième à la liste des laboratoires retenus. L'ONUDI a accepté cette demande.</p>
--	---

<b>Produits</b>	<b>Prévisions / réalisations</b>
<p>2.8 Cinq laboratoires d'étalonnage assistés à l'accréditation <i>NB : La différence entre laboratoires d'essais et de talonnage n'a pas été strictement appliquée lors de la mise en œuvre</i></p>	
<p>2.9 Structures d'appui aux 4 sous-secteurs prioritaires mises à niveau</p>	<p><b>US/ALG/99/154 :</b></p> <p><u>Prévisions :</u> Produit 1 : Rapport d'évaluation des capacités de deux centres techniques (CNTC et CRIAA) et de l'Institut National de Productivité (INPED) en matière de restructuration et de mise à niveau des PME préparé. Produit 2 : Capacités renforcées des deux centres techniques (CNTC et CRIAA) et l'Institut National de Productivité en matière de restructuration et de mise à niveau des PME.</p> <p><u>Réalisations :</u> CNTC : Réalisation d'un diagnostic et d'un plan d'action du CNTC par un expert national ; voyages d'étude du DG en Tunisie et au Portugal ; fourniture d'un fonds documentaire, d'une caméra vidéo numérique, réalisation d'un film d'entreprise et d'un spot publicitaire sur le programme de mise à niveau et édition d'affiches publicitaires ; réalisation du plan d'action avec une aide bilatérale de l'Italie. Entre temps le CNTC a changé de dénomination (Centre National de Technologie et de Consulting) et de statut (passant du statut d'EPIC à celui d'EPE<sup>13</sup>). Il est devenu un fournisseur important de services</p>

<sup>13</sup> "EPA" : Établissement Public à caractère Administratif ; "EPIC" : Établissement Public à caractère Industriel et Commercial. Les EPA comme les EPIC sont placés sous tutelle d'un ministère. Le

	<p>aux entreprises en Algérie que le PI a utilisé pour un nombre important d'activités.</p> <p>ONML : Le CRIAA a été remplacé par l'ONML. Réalisation en janvier 2001 d'un « Diagnostic sur l'état de la métrologie en Algérie » par un tandem d'experts national/international. Ce diagnostic a permis de mettre à jour et de préciser un plan d'action de l'ONML qui englobait aussi la formation du personnel ; voyage d'étude du DG en Turquie et en Tunisie.</p> <p>INPED : « Pré-diagnostic sur l'offre de formation de l'INPED » et « Programme d'action pour le développement de la fonction formation de l'INPED » en 2000 ; mise à disposition de trois professeurs consultants français pour rénover les cursus ; fourniture d'ouvrages et de cinq jeux d'entreprise (didacticiels).</p>
--	---

Produits	Prévisions / réalisations
<p>2.10 Deux centres techniques de l'agro-alimentaire et d'emballage créés et opérationnels</p> <p><i>NB : L'action concernant le centre technique de l'emballage n'a pas été entamée. Néanmoins le CACQUE a été assisté à travers le projet TE/ALG/04/001. Cet organisme semble accumuler les fonctions de centre technique et d'institution de contrôle (voir produits 2.7 et 2.8).</i></p>	<p><b>US/ALG/99/154</b></p> <p>Un appui était prévu au renforcement d'un nombre de structure d'appui sous ce projet, dont le CRIAA (produit 1 : diagnostic ; produit 2 : renforcement des capacités). Néanmoins, le Centre Technique CRIAA étant dans un état plutôt abandonné, un appui a été fourni à la conception d'un nouveau Centre (sous TE/ALG/03/002)</p> <p><b>TE/ALG/03/002</b></p> <p><u>Prévisions :</u>  Produit 1 : Rapport d'évaluation des capacités du centre technique agro-alimentaire (ainsi que des associations professionnelles au sein du secteur agro-alimentaire) en matière d'assistance et de mise à niveau des PME préparé et validé  Produit 2 : Capacités renforcées du Centre technique agro-alimentaire et des associations professionnelles au sein du secteur agro-alimentaire en matière d'assistance et de mise à niveau des PME</p> <p><u>Réalisations :</u>  Produit 1 :  Organisation d'un séminaire (15 mars 2005) portant sur l'opportunité de création du CTIAA (130 participants représentant l'administration, les organisations patronales, les associations professionnelles et des opérateurs de la branche) ; une étude de faisabilité concernant la création du Centre Technique de l'industrie agro-alimentaire (CTIAA) réalisée par le bureau d'étude (CETIC) et un expert international ; une étude relative au statut juridique concernant la création du Centre ; organisation d'un deuxième séminaire (fin 2005) pour présenter l'étude. Ces actions ont permis la constitution d'un dossier complet aux autorités concernées (proposition de texte juridique ; business plan ; proposition relatives aux besoins en ressources humaines ; préconisation des besoins en équipement ; précision des besoins permettant le démarrage y compris un budget prévisionnel pour les trois premières années de son fonctionnement) ; un voyage d'étude en</p>

budget des EPA est entièrement pris en charge par l'État ; alors que le budget des EPIC est apporté, pour partie, par l'État et, pour partie, par les prestations de l'établissement. Quant aux EPE, ce sont des Entreprises Publiques Economiques, c'est-à-dire des entreprises autonomes, régies par le droit commun (Code de commerce), qui sortent donc de la tutelle des Ministères. Le capital des EPE est détenu à 100% par l'Etat, à travers des holdings financiers : les Sociétés de Gestion de Participation (SGP).

	<p>Italie et en France pour les membres du Comité de Pilotage du projet, pour prendre connaissance de l'expérience de ces pays en matière de centres techniques dans ce secteur-ci.</p> <p>Produit 2 : Aucune réalisation, car le Centre Technique n'est pas encore créé ; il a été décidé de réaffecter des fonds (sous Tranche I) alloués à l'appui au démarrage du Centre à d'autres activités. Un projet de document dédié à l'appui à la création du CTIAA semble en cours d'élaboration (siège/ONUDI).</p>
--	--

Produits	Prévisions / réalisations
<p>2.11 Cent responsables, cadres et ingénieurs conseils formés dans les domaines de management, de la qualité et de la mise à niveau</p> <p><i>NB : Voir composante 3 pour formations dans le domaine de la mise à niveau.</i></p>	<p><b>DP/ALG/00/003</b></p> <p>Produit 1.1 : Six séminaires (campagnes) d'information et de sensibilisation à l'ISO (« Tour d'Algérie Qualité »)</p> <p><u>Réalisations</u> : Trois séminaires régionaux à Oran (360 participants), Annaba (250-350 participants) et Ghardaïa (279 participants) dans la semaine du 26 au 31 janvier 2002 ; participation de 223 entreprises, 18 bureaux d'études et 85 représentants de structures décentralisées. Préparation intensive des séminaires pendant six mois en impliquant les structures ministérielles régionales et à Alger ainsi que le CACQUE, l'IANOR, l'INAPI et l'ONMS ; élaboration d'un « Guide Pratique de la Qualité » distribué à chaque participant ; réalisation d'une enquête sur la prise en charge de la fonction qualité (réponses de 89 entreprises) ; enquête détaillée à la fin du stage, taux de satisfaction élevé.</p> <p>Programme additionnel pour former 48 responsables internes qualité ; deux sessions de formation à l'INPED en février 2003 ; enquête détaillée à la fin du stage, taux de satisfaction élevé.</p> <p><b>TF/ALG/04/001</b></p> <p>Produit 1.1 : Dix séminaires de sensibilisation sur la qualité</p> <p><u>Réalisations</u> : Deux séminaires pour responsables d'entreprises de l'agro-alimentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 28 septembre 2004 : 350 participants des wilayas du centre (Alger, Blida, Tizi-Ouzou, Bouira, Boumerdès, Tipaza).</li> <li>- 23 mai 2005 : 250 participants des wilayas de l'Est et du Sud (Adrar, Biskra, Djelfa, El-Oued, Ghardaïa, Laghouat, Médéa, M'sila, Ouargla, El-Tarf, Constantine, Sétif, Bordj-Bou-Argeridj, Bejaia et Skikda).</li> </ul> <p>Le nombre de séminaires de sensibilisation a été réduit au profit des actions de formations d'auditeurs internes (voir plus bas).</p> <p>Produit 1.2 : Journée Nationale de la Qualité en Algérie.</p> <p><u>Prévisions</u> : Campagne médiatique à travers les mass media sur la qualité, la normalisation, la certification et l'accréditation et lancement de la « Journée Nationale de Promotion de la Qualité » en Algérie</p> <p><u>Réalisations</u> : L'action n'était plus d'actualité suite au lancement du « Prix National de la Qualité » dans le cadre du programme national de qualité (voir produit 2.6) et a été remplacée par une augmentation du nombre d'auditeurs internes formés.</p> <p>Produit 1.3 : Formation de 100 auditeurs internes.</p> <p><u>Réalisations</u> : Série de formations réalisées à l'INPED par un tandem d'experts national/international ; nombre de personnes formées augmenté par rapport aux prévisions (transfert de moyens des produits 1.1 et 1.2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>21 personnes du 2 au 4 octobre 2004 ;</li> <li>35 personnes du 5 au 7 octobre 2004 ;</li> <li>25 personnes du 21 au 24 novembre 2005 ;</li> <li>27 personnes du 26 au 29 novembre 2005 ;</li> <li>25 personnes du 15 au 18 avril 2006 ;</li> <li>25 personnes du 23 au 26 avril 2006.</li> </ul>

### Actions non prévues dans le document de programme

Produits	Prévisions / réalisations
<p>Renforcement de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)</p>	<p><b>TE/ALG/04/001</b></p> <p>Produit 2.5 Renforcement de l'IANOR</p> <p><u>Réalisations :</u> Produit révisé afin de prendre en compte le caractère évolutif de la mission de l'IANOR ainsi que les activités du programme MEDA dont l'IANOR a bénéficié.</p> <p>L'assistance de deux experts a contribué à trouver un consensus sur les principes à suivre pour transformer les normes algériennes homologuées en règlements techniques (l'Algérie accuse un retard dans ce domaine). Neuf ministères ont été sollicités pour proposer à titre d'expérimentation des normes homologuées relevant de leur domaine mais aucun ministère n'est allé au bout de l'expérimentation. Par contre, un guide a été établi qui servira de base à la formulation des règlements techniques par l'IANOR.</p> <p>Quatre sessions de formation avec participation de 50 cadres de l'IANOR. Quatre journées d'information sur le rôle et les services de l'IANOR en collaboration avec les CCI d'Alger, Batna, Bejaia et Tlemcen.</p> <p>A la demande du DG de l'IANOR les deux experts ont également fait une proposition concernant un nouvel organigramme de l'institut. L'IANOR a également bénéficié de matériel de reprographie et informatique ainsi que d'un fonds documentaire de 89 ouvrages.</p>

Produits	Prévisions / réalisations
<p>Introduction de la démarche HACCP en Algérie</p> <p><i>NB : la démarche HACCP a été mentionnée dans le PI sous la composante 3 (stratégie, pages 66/67), mais l'action HACCP n'a pas été explicitement incluse dans les produits visés</i></p>	<p><b>TE/ALG/03/A02</b></p> <p>Produit 5 : Vingt ingénieurs et cadres formés selon la démarche HACCP</p> <p><u>Réalisations :</u> Séminaire sur la sécurité alimentaire (BPH/HACCP ; ISO22.000 ; SPS/TBT) en novembre 2005 ;</p> <p>Produit 6 : Programme de HACCP mis en place dans 12 entreprises agro-alimentaires</p> <p><u>Réalisations :</u> Après la préparation du DSG (voir Composante 3), un expert national a fait un diagnostic des bonnes pratiques d'hygiène (BPH) pour chacune des 12 PME de l'agro-alimentaire sélectionnées, suivi par l'élaboration d'un plan d'actions et de programmes préalables pour la mise en place d'un système HACCP ;</p> <p>Organisation d'un séminaire d'information et de sensibilisation pour les ingénieurs et les responsables de la qualité des 12 PME, ainsi que des représentants des différentes Ministères concernés (MI, MPME/A, Direction de la Pêche), Université de Boumerdès (16-18 mai 2005 ; 19 participants).</p> <p>Organisation de deux séminaires régionaux de sensibilisation sur le thème HACCP, à savoir à Annaba (20 décembre 2005) et à Oran (9 avril 2006).</p>

	<p><b>TE/ALG/04/001</b></p> <p>Produit 3.2 : Actions pilotes en certification HACCP</p> <p><u>Réalisations :</u>  Lancement tardif de l'opération en novembre 2005 suite aux difficultés d'identifier des entreprises volontaires par voie d'annonce. Les entreprises choisies semblent être motivées et ayant une taille suffisante pour pouvoir tirer un bénéfice réel de l'opération (deux laiteries avec plus de 200 employés ; deux producteurs de semoule avec environ 100 employés ; une conserverie avec 100 employés). Difficultés de constituer un tandem d'experts national/international (les qualifications du premier expert national se sont révélées insuffisantes). L'expert international a effectué plusieurs missions d'analyse et de sensibilisation en février, mars et mai 2006. Suite au lancement tardif de l'action, la mise en œuvre de la démarche HACCP par les cinq entreprises avant la fin du projet semble peu probable. Néanmoins, des avancées importantes ont pu être enregistrées au niveau de certaines entreprises.</p>
--	--

## **Appréciation du volet « qualité »**

### **Pertinence**

Par rapport à ses voisins - et compte tenu de son histoire de pays à économie planifiée -, l'Algérie accuse un retard important dans la mise en place d'un système de normalisation, d'évaluation et d'attestation de conformité, d'accréditation, de certification et de métrologie (souvent présenté ensemble sous le sigle de système SMTQ). La mise à niveau de ce système *dans son ensemble* est un défi majeur de l'adhésion du pays à la zone de libre échange avec l'Europe.

Sans délivrer une analyse complète du système SMTQ en Algérie, le document de programme énonce ses déficits principaux et envisage une amélioration sensible de ce système à travers la mise en oeuvre du PI. La pertinence du volet « qualité » de la composante 2 est donc incontestable. Néanmoins, la formulation de la plupart des objectifs souffre d'un manque de précision qui rend l'évaluation de la pertinence et de l'impact du PI difficile. L'analyse plus détaillée des dysfonctionnements et déficits du système SMTQ en Algérie qui était prévue aurait pu contribuer à améliorer cet aspect mais n'a pas été réalisée.

### **Efficacité**

Dans sa mise en oeuvre le PI s'est concentré sur quatre aspects du système SMTQ :

1. Amélioration du management de la qualité par les entreprises ;
2. Renforcement et l'accréditation des laboratoires ;
3. Mise en place d'un organisme national d'accréditation ;
4. Renforcement et la création des centres techniques.

D'autres aspects importants du système SMTQ tels que la normalisation, la métrologie et la surveillance des marchés ont également fait l'objet d'interventions, mais de moindre envergure. Ceci est le cas des supports fournis à l'IANOR et à l'ONMS qui n'étaient pas prévus dans le planning initial. Le fait que l'action du PI ait été élargie à ces deux organismes démontre, en effet, un effort de flexibilité de management. Or, ces efforts n'ont pas été particulièrement efficaces dans la mesure où des moyens beaucoup plus importants - et au-delà de la portée du PI - auraient été nécessaires pour atteindre un impact visible.

Le PI était particulièrement efficace dans sa poursuite de l'objectif 1. Il a contribué au lancement et au déploiement du programme national de qualité. Les objectifs en matière de

formation d'auditeurs internes, de tierce partie et de certification d'entreprises ont été atteints ou dépassés. L'interaction du PI avec le programme national paraît exemplaire, notamment au début.

Par contre, le fait d'avoir ajouté une deuxième série de certifications d'entreprises en 2005/2006 semble moins évident. Au moins pour cette deuxième série, la sélection peu ciblée des entreprises bénéficiaires et l'approche de subventionner leur certification à 100% ne semblent pas efficaces. Prenant en compte l'existence du programme national de qualité, une telle approche n'aurait été justifiée que sous la condition de choisir des entreprises ayant des difficultés particulières d'accès au dit programme.

En ce qui concerne l'objectif 2, l'aspect du renforcement des capacités des laboratoires a pu être atteint dans une large mesure ; tandis que le but de leur accréditation n'a pas encore pu être réalisé. Le coût du calibrage des instruments de laboratoire s'est révélé comme un important facteur limitant.

Le but de la mise en place d'ALGERAC en tant qu'organisme national d'accréditation a été atteint et constitue un acquis majeur du PI. Les retards accusés sont de nature administrative et ne relèvent pas de la responsabilité du PI.

L'efficacité dans la poursuite de l'objectif 4 était variable. En ce qui concerne le CNTC, ce centre s'est imposé comme un fournisseur important de conseils et d'analyses de laboratoires aux entreprises. Ce succès est dû, entre autres, au fait que le CNTC a pu obtenir une aide bilatérale de l'Italie pour mettre en œuvre le plan d'actions développé avec l'aide du PI. Le mode de fonctionnement commercial du CNTC en tant qu'EPE mérite une attention particulière quant à la stratégie de création du Centre agro-alimentaire qui constitue un autre aspect de cet objectif.

## **Efficiences**

Notamment dans le cas du projet TF/ALG/04/001, le programme a eu recours à l'expertise locale dans une mesure plus large que prévue. Ceci a permis de dégager des reliquats qui ont été utilisés pour renforcer d'autres produits. Néanmoins, un monitoring plus serré de l'utilisation des fonds aurait probablement permis une meilleure efficacité dans l'allocation des reliquats.

La qualité de l'expertise nationale et internationale dans le domaine de la qualité était satisfaisante malgré l'absence d'un contrôle systématique de qualité des experts.

La qualité de l'équipement de laboratoires fourni était satisfaisante. Néanmoins, l'ONUDI devrait prendre en compte le coût du calibrage périodique de ces équipements lors des appels d'offre. Dans certains cas, le coût annuel de calibrage peut s'élever jusqu'à 20% du coût d'investissement et constitue un important facteur limitant pour la « raccordage » et l'accréditation du laboratoire.

Le volet « qualité » a accusé certains retards généralement liés aux délais administratifs (création d'ALGERAC et du Centre technique agro-alimentaire). Dans les deux cas les effets négatifs de ces retards ont pu être limités par la prolongation des projets concernés ce qui a été facilité par l'interaction efficace entre l'ONUDI et les donateurs.

L'absence d'un « tableau de bord » représente le plus grand défaut de management du programme. Un tel outil aurait permis de suivre l'évolution des résultats du PI au niveau des organismes de support, des laboratoires et des entreprises bénéficiaires ainsi que l'évolution des paramètres critiques de l'environnement dans lequel le PI a opéré. Il est évident qu'un

tel instrument est indispensable à la bonne conduite d'un PI et que sa présence aurait pu améliorer l'efficacité et l'efficience du volet « qualité » et du PI dans son entité.

Le démarrage des activités de BPH/HACCP sous TE/ALG/03/02A a dû attendre la finalisation des DSG (cf. Composante 3, mise à niveau). Le responsable du projet TE/ALG/03/02A au siège de l'ONUDI n'a pas été associé à la sélection des 12 entreprises au départ et se trouve face au défi que la motivation "HACCP" des 12 entreprises retenues s'est révélée très variable. Le fait d'avoir insisté sur le *package* « Mise à Niveau » et « HACCP » paraît quelque peu contraignant. Dans une phase de sensibilisation et de démarrage de la démarche HACCP, il aurait probablement fallu choisir des entreprises pour lesquelles le HACCP représente une véritable priorité (notamment des entreprises exportatrices).

Le fait que deux services de l'ONUDI gèrent deux actions HACCP en parallèle (l'un sous TE/ALG/03/02A et l'autre sous TE/ALG/04/001, est une situation quelque peu compliquée. L'harmonie entre les approches semblait tout de même assurée, en utilisant le même expert national dans les deux projets. Initialement le projet TE/ALG/O3/02A a opté pour l'utilisation de l'expertise nationale uniquement, tandis que, sous TE/ALG/04/001, les activités HACCP sont mises en œuvre par une équipe constituée d'un expert international et d'un expert national (chacun s'occupant d'un sous-groupe d'entreprises bénéficiaires). Suite à la réception de la deuxième tranche sous le projet TE/ALG/03/02A, les approches seront harmonisées.

## **Appropriation**

Le volet qualité du PI a bénéficié d'une bonne appropriation de la part de la contrepartie algérienne. Le directeur responsable pour les SMTQ au niveau du Ministère de l'Industrie a accompagné le PI dès sa conception, ce qui a évité des problèmes de passation de consignes tels qu'ils sont apparus dans d'autres volets du PI. Le directeur a fait preuve d'un engagement et d'une capacité de coordination et d'impulsion remarquable et l'interaction avec son homologue au siège de l'ONUDI a été directe et efficace. Les entreprises touchées par les actions de certification ISO 9000 du PI semblent s'être appropriées ces actions sans difficultés majeures.

## **Pérennité**

La pérennité de l'infrastructure SMTQ dans son ensemble semble être assurée. La croissance des recettes pétrolières de l'État algérien a permis au gouvernement de prendre des décisions importantes d'investissement dans ce domaine. C'est ainsi que la construction d'une « maison de la qualité » qui hébergera, entre autres, l'IANOR et ALGERAC a été décidée. Une dotation initiale de 53 millions DA et des moyens logistiques importants ont été accordés à ALGERAC dès sa création.

Dans le domaine ISO 9000 la pérennité des effets du PI semble également acquise. Le programme national de qualité a pris la relève du PI. Un nombre important de bureaux d'études offre des services d'accompagnement. Plusieurs organismes de certification existent. La sensibilisation des entreprises à la certification qualité évolue de façon positive.

Concernant la démarche HACCP, nouvellement introduite en Algérie par le PI, la pérennité n'est pas encore assurée. Des efforts importants de formation restent à fournir pour assurer la présence de la compétence nécessaire de consultants. La sensibilisation des entreprises en est encore à ses débuts.

La pérennité des effets au niveau des organismes intermédiaires touchés par le PI est variable.

## Impact

L'impact du volet qualité du PI est sensible mais peu mesurable. Désormais, les services d'accompagnement et de certification dans le domaine de la qualité semblent être à la portée de l'entreprise moyenne en Algérie. La disponibilité et la qualité de ces services se sont améliorées de façon considérable pendant les six années depuis le début du PI en 2000. Des progrès sont également apparus au niveau des laboratoires, dont un certain nombre ont pu améliorer la qualité de leurs prestations.

La forte reconnaissance des compétences de l'ONUDI dans la partie normalisation, certification, accréditation de l'UNDAF (2007 – 2011) peut être interprétée comme signe de l'impact politique du volet « qualité » du PI. Cet impact s'est amplifié grâce à l'interaction de ce volet avec les programmes nationaux de qualité et de mise à niveau. Le fait que cette interaction rende difficile une attribution causale de l'impact au PI est typique. Soulignons que de telles difficultés d'attribution apparaissent régulièrement dans l'évaluation des programmes similaires et, par conséquent, ne présentent pas un point critique particulier en ce qui concerne le PI en Algérie.

Toutefois, l'absence d'un « tableau de bord » du PI a contribué à aggraver les difficultés de mesurer l'impact des actions du programme. Le constat qui s'impose c'est que le PI est incapable d'apporter des éléments de réponse à un certain nombre de questions d'importance pour les décideurs politiques : Quelle est la disponibilité des services « qualité » par type d'entreprise (secteur, taille) et par région ? Quels sont les déficits du programme national de qualité ? Quelles sont la disponibilité et la qualité des services de laboratoire pour les entreprises ? Un recensement des laboratoires (publics et privés), de leurs services et de leur utilisation par les entreprises ne semble pas exister.

Un tableau de bord SMTQ aurait également contribué à attirer l'attention des décideurs politiques sur les déficits importants du système SMTQ qui n'ont pas été attaqués par le programme. C'est à ce titre qu'il faut rappeler que le système de normalisation algérien repose toujours sur les normes nationales homologuées dont la plupart attendent encore d'être transformées en règlements techniques compatibles avec le système européen. Par conséquent, la reconnaissance de conformité des produits pose de graves problèmes aux entreprises exportatrices. Des problèmes de contrefaçon et de surveillance des marchés sont également des questions cruciales pour les entreprises algériennes.

## Volet « promotion des investissements »

Produits	Prévisions / réalisations
<p>12. Revue du cadre de l'investissement et du système d'acquisition de la technologie et en évaluer son impact sur les investissements</p> <p><i>NB : les produits 12 et 13 ont été financé en partie ; les produits 14, 15 et 16 de cette sous-composante n'ont pas trouvé de financement</i></p>	<p><u>Situation de départ :</u></p> <p>Entre 1996 et 2000 et sur un financement Algérie-PNUD, l'ONUDI a assisté la structure de promotion des investissements qui a précédé l'ANDI (créée en 2001), à savoir l'Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement (APSI) dans le renforcement des capacités de cette structure (créée en 1995). Des résultats importants ont été obtenus à travers ce projet:</p> <p>*Formation de plus de 200 cadres (APSI et d'autres organismes) au cours de six séminaires/conférences (sur des thèmes tels que : l'analyse de projets d'investissements dont l'utilisation du logiciel COMFAR, les techniques de « joint venture », la négociation de projets et de contrats de transfert de technologie, le climat des investissements, la veille technologique et la collecte d'informations, CET/BOT....) ;</p> <p>*Mise en relation de l'APSI avec des agences similaires ailleurs (à travers des voyages d'études en Malaisie, Irlande, France, Belgique, Etats-Unis et la participation à un Salon International organisé en Suisse sur les Marchés Emergents) ;</p>

	<p>*Insertion de l'APSI dans le réseau de services de promotion de l'investissement (SPI) à travers le monde (délégué algérien au sein du SPI/Corée du Sud) ;</p> <p>*Formulation de fiches de projets d'investissement ;</p> <p>*Appui à la conception d'un projet de développement de zones franches ;</p> <p>*Etude sur le climat des investissements en Algérie ;</p> <p>*Achat d'équipements informatiques et des logiciels nécessaires.</p> <p>Les domaines retenus dans le cadre PI auraient dû se baser sur les acquis du projet précédent et consolider/compléter ceux-ci (ainsi le résumé des réalisations sous le projet antérieur).</p> <p>Le produit 12 a bénéficié d'un financement, au moins partiel, utilisant une partie des fonds d'amorçage de l'ONUDI, à savoir le projet YA/ALG/03/461.</p> <p><u>Prévisions</u> : le produit 12 envisageait notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) une étude sur la compétitivité de l'Algérie en matière d'attraction des investissements ;</li> <li>b) une analyse d'opportunités, l'identification des secteurs porteurs et la publication d'une série d'annonces sur les opportunités d'investissement ;</li> <li>c) une analyse comparative des éléments de politique d'investissement, des coûts des facteurs et des éléments incitatifs ;</li> <li>d) une revue du cadre de politique de promotion de l'innovation (technologie et science) ;</li> <li>e) une étude des entreprises internationales opérant en Algérie.</li> </ol> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p>Compte tenu du budget disponible et en consultation avec la Direction de l'ANDI, l'accent a été mis sur la réalisation d'un certain nombre d'études que l'on peut grouper sous l'activité (c) ci-dessus. Ceci a abouti à des rapports de missions/études (total de 10 rapports) listés sous Annexe II, volet « promotion des investissements » (tous finalisées entre décembre 2003 et mars 2004). Les thèmes ont principalement concernés « la recherche des coûts de facteurs » (3 études complémentaires sur le même thème) ; « recherche de convention d'investissement (2 études) ; les bourses de sous-traitance et de partenariat algériennes (1 rapport de mission), ainsi que 2 rapports de mission de l'expert-coordonateur.</p> <p>Pour l'utilité et l'utilisation des études, voir la Section 'Appréciation', ci-après.</p>
--	--

<b>Produits</b>	<b>Prévisions / réalisations</b>
<p>13. Renforcement des capacités de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)</p> <p><i>NB : les produits 12 et 13 ont été financé en partie ; les produits 14, 15 et 16 de cette sous-composante n'ont pas trouvé de financement</i></p>	<p><u>Situation de départ</u> : idem, voir ci-dessus</p> <p>Le produit 13 a bénéficié d'un financement, au moins partiel, utilisant une partie des fonds d'amorçage de l'ONUDI, à savoir le projet XA/ALG/03/644.</p> <p><u>Prévisions</u> : le produit 13 envisageait notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) la création d'un système institutionnalisé pour faciliter la coordination entre l'ANDI, les points focaux/cadres de liaison dans les ministères et les autres institutions ;</li> <li>b) l'organisation d'ateliers au profit d'une cinquantaine d'agents sur les missions et objectifs de la promotion des investissements, sur les techniques de relations publiques avec les investisseurs, sur les services à fournir avant, pendant et après l'approbation de l'investissement ;</li> <li>c) l'étude et la conception d'un système de gestion et d'analyse des données sur les investissements directs étrangers ;</li> <li>d) l'achat de logiciels spéciaux pour préparer les affiches/dépliants et la formation des cadres sur l'utilisation sur ceux-ci.</li> </ol> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p>Compte tenu du budget disponible et en consultation avec la Direction de l'ANDI, l'accent a été mis sur la conception et la mise en place d'un système de gestion électronique de l'information, devant permettre à l'ANDI d'exploiter de manière plus efficace la masse de dossiers d'investissements dont elle</p>

	<p>dispose. On peut considérer ceci une des activités sous le point (c) ci-dessus. L'archivage numérique des dossiers, le traitement et la recherche de documents étaient une priorité pour l'ANDI ; et cela, dans le but de faciliter le partage d'informations, le contrôle et la collaboration entre le siège de l'ANDI et ses sites régionaux. Il a été décidé d'un commun accord de concevoir, dans le cadre du PI, un système reliant le siège de l'ANDI avec ses Guichets Uniques Décentralisés (GUD) à Alger, Oran, Annaba et Ouargla. Sur la base des enquêtes sur place dans chacun des GUD, une solution logicielle (système) a été conçue, appelé système « Gestion Electronique de l'Information et des Documents Existants (GEIDE) » et introduite au sein de l'ANDI au niveau de 5 cellules dont 2 à Alger et 3 au niveau décentralisé). Ce système a été conçu et installé par un bureau/prestataire de services informatiques spécialisé qui a aussi assuré la formation des différentes catégories d'utilisateurs, notamment l'équipe informatique de l'ANDI, les utilisateurs privilégiés (notamment pour la numérisation et l'indexation) et les administrateurs/responsables ('requêteurs').</p>
--	---

### Actions non prévues dans le document de programme

Produits	Prévisions / réalisations
<p>Non explicité dans les rapports sur l'état d'avancement</p> <p><i>Il s'agissait d'un état des lieux comme activité de formation concernant les Bourses de Sous-traitance et de Partenariat en Algérie</i></p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>Malgré le rôle de l'ONUDI, à travers des projets antérieurs, par rapport à la création de Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP) en Algérie, le PI ne mentionne pas une consolidation/utilisation des BSTP en tant que partenaires ou bénéficiaires dans le cadre du renforcement des services d'appui aux entreprises. Les BSTP (quatre au total : Centre, Est, Ouest et Sud) - dont la base juridique est l'association privée - ont néanmoins suscité l'intérêt du responsable du volet « promotion des investissements », également responsable des projets de type BSTP au niveau du siège de l'ONUDI.</p> <p>Compte tenu de la disponibilité de ressources, quelques petites actions ont été entamées envers les BSTP sur les fonds d'amorçage de l'ONUDI (YA/ALG/03/461)</p> <p><u>Prévisions</u> : action initialement non prévue</p> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p>Une mission d'experts (tandem formé d'un expert international et d'un expert national), faisant un état des lieux des BSTP en Algérie, a été suivie par l'organisation d'un séminaire à Alger (27-30 décembre 2003). Un total de 12 personnes y ont participé dont 4 représentants du BSTP/Centre) ; 2 (BSTP, Est) ; 2 (BSTP/Ouest) ; 3 (BSTP/Sud) et 1 représentant du MPME. Le séminaire avait pour but « l'accompagnement à l'harmonisation d'un schéma directeur de l'offre de prestations de services et des outils de communication ». Les thèmes concernaient principalement : « les sites web des BSTP et la communication » ; « la sensibilisation à l'approche financière de l'entreprise » ; « la formation des 'ingénieurs-partenariat' sur une méthodologie de pré-diagnostic ».</p>

### Appréciation de la Composante 2 : volet « promotion des investissements »

#### Pertinence

La création du système de gestion électronique de l'information (système GEIDE), était d'une pertinence évidente.

La pertinence des études est plus difficile à déterminer compte tenu de l'évolution du contexte. D'autres bailleurs/agences ont, entre temps, travaillé avec l'ANDI sur les thèmes traités par les études tels que la politique d'investissement de l'Algérie et l'analyse des capacités de l'agence (CNUCED). Pour ce qui est du *benchmarking* par rapport à l'environnement d'affaires, la Banque Mondiale est engagée dans des comparaisons périodiques (cf. ses publications périodiques sur "*Doing business*") et coopère avec l'ANDI pour la collecte de données pour ces études comparatives.

L'activité auprès des BSTP étant non prévue, on ne peut pas se prononcer sur sa pertinence actuelle par rapport à celle au moment de la conception du PI. Néanmoins, la démarche qui consiste à inclure les BSTP parmi les prestataires de services aux entreprises, même au cours de la mise en œuvre du PI, est considérée justifiable, même si l'envergure de l'appui a été très limitée.

Il y a lieu de souligner que le Programme ED-PME (MPME/UE) utilise certaines BSTP comme plate-forme intérimaire pour identifier et appuyer des entreprises. Il s'agit là, d'une coopération '*win-win*' pour les deux structures partenaires. Il est quelque peu regrettable que l'ONUDI n'ait pas cherché à utiliser « sa propre création » (les BSTP) pour accéder à des entreprises candidates pour des actions de mise à niveau. Dans la promotion de la sous-traitance, la capacité de l'entreprise sous-traitante à fournir des produits et services de bonne qualité, selon les spécifications du donneur d'ordre et dans les délais, est pourtant souvent un des défis à surmonter (justifiant ainsi un intérêt à inclure des BSTP parmi les structures partenaires dans tout effort visant la mise à niveau du tissu industriel). Les BSTP étant des associations, aussi le projet de la GTZ visant un appui au renforcement des associations professionnelles, n'a-t-il pas manqué d'entrer en contact avec elles.

## **Efficacité**

L'action de conception et de mise en place du système GEIDE a été une réussite. Le système est opérationnel et activement utilisé. Le produit "système GEIDE" a ainsi atteint son objectif, à savoir l'introduction d'un nouveau système d'archivage numérique. Initialement conçu pour un total de cinq guichets y compris le siège de l'ANDI, l'ANDI a perfectionné le système GEIDE par son propre service informatique (nouveau logiciel compatible avec la solution GEIDE) pour étendre son utilisation à onze guichets uniques décentralisés.

Dans la mesure où le bénéficiaire des études ne les utilise pas ou, à tout le moins, n'en a tiré aucun avantage, il faut considérer que l'action "études" a manqué d'efficacité. Une revue rapide des études met en exergue les faiblesses de celles-ci, expliquant ainsi le constat fait par l'ANDI. Par exemple : la mission d'évaluation n'a pas trouvé dans les études relatives à la recherche des coûts des facteurs un tableau récapitulatif qui compare clairement les coûts des facteurs en Algérie à ceux dans les pays de référence, à savoir : le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, la Slovaquie, la Roumanie, et la Pologne. Par ailleurs, les études de pays – réalisées parallèlement par trois consultants – ne suivent pas le même canevas et semblent en effet peu exploitables (mis à part celle sur l'Algérie), car assez « inondées de détails » (incluant aussi des informations pas toujours pertinentes pour l'ANDI, des programmes et projets en cours et une simple référence à d'autres études et à des sites web). La présence d'un expert coordinateur parmi l'équipe d'experts n'a pas pu éviter certaines faiblesses de ces études. En outre, il semble que les consultants aient vu « trop grand » concernant le prototype de la base de données, considéré par la Direction de l'ANDI beaucoup trop lourd (détaillé) et inutilisable.

L'étude intitulée "recherche de convention d'investissement" était également peu concluante. Cette étude devait élaborer une grille de critères pour qualifier « l'intérêt national » des

projets d'investissement afin d'améliorer la lisibilité du processus décisionnel et de garantir sa transparence. Toutefois, l'expert national (dont le rapport est annexé au rapport de l'expert international) conclût « *qu'il est difficile, si ce n'est impossible, d'établir une grille d'évaluation* » donnant ainsi l'impression d'une « mission impossible ». Un des experts internationaux semble avoir conduit l'étude dans le cadre d'une thèse de doctorat tandis que le rapport du deuxième expert international semble être insuffisamment structuré en ce qui concerne les modèles en matière de politiques d'investissement sans conclure sur les enseignements qu'on peut en tirer pour l'Algérie.

Concernant les BSTP, l'interaction de cette action avec le PI était trop courte et trop limitée (un seul séminaire) pour être apprécié sous l'angle de son efficacité.

## **Efficiences**

Les activités sous cette composante ont été financées sur les fonds d'amorçage de l'ONUDI sans que ceci ait conduit à une mobilisation de ressources additionnelles. Quant au système GEIDE, financé sous XA/ALG/03/644, l'action a été réalisée dans les délais impartis et la qualité des services fournis a été excellente. Les dépenses sont réparties entre le contrat de sous-traitance à un bureau basé à Alger (66.4%), avec 8.8% pour l'expertise internationale (probablement pour l'analyse des besoins et la formulation du cahier de charges du sous-traitant). Cette décision était appropriée, facilitant le "service après vente". Le volet "équipements" a couvert 22.4% des dépenses et la formation sur place 3.2%.

Par rapport aux études (financées sous le projet YA/ALG/03/461), le bilan est peu concluant : 80% des dépenses ont été consacrées à l'expertise internationale (huit consultants dont trois junior pour une durée moyenne d'environ 0.5 h/m). L'expertise nationale (deux) couvrait 10.9% des dépenses. L'utilisation d'un expert coordinateur ne s'est pas traduite en une meilleure qualité des études. Vu la qualité des résultats, un contrôle et une coordination plus serrée des travaux des experts auraient été nécessaires pour réorienter l'approche en cours d'exécution.

## **Appropriation et pérennité**

L'ANDI s'est bien appropriée le système GEIDE dans la mesure où il est activement utilisé et apprécié. Elle a même pris l'initiative d'y introduire, à travers d'un logiciel compatible conçu par son propre service informatique, des modifications pour permettre l'inclusion d'autres guichets décentralisés au-delà des cinq couverts dans la contribution de l'ONUDI. La continuation des bénéfices résultant de la mise en place du système GEIDE au delà de la fin de l'intervention est assurée.

On ne peut pas faire le même constat pour les études, car l'ANDI se déclare incapable de les utiliser. Il n'y a pas d'indication si les cadres de l'ANDI ont été associés aux études et il est difficile de juger si la structure est en mesure de poursuivre et d'approfondir ce type d'action.

## **Impact**

Le système GEIDE a eu un impact positif certain, avec un total de onze guichets. En revanche, les études n'ont eu pratiquement aucun impact, ne serait-ce qu'en démontrant la difficulté de résoudre les problèmes envisagés. Compte tenu de la faible intensité de la collaboration avec les BSTP (en outre non prévue dans le PI), il y a très peu/pas d'impact de cette action latérale au PI.

### 6.3 Composante 3 : Programme pilote de mise à niveau

Titre complet de la composante : *Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 48 entreprises algériennes (publiques et privées) choisies parmi les sous-secteurs prioritaires*

Produits	Prévisions / réalisations
<p>3.1. Formation des consultants et des ingénieurs et cadres des ministères, des chambres de commerce et d'industrie et des associations professionnelles en charge des 4 sous-secteurs prioritaires</p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>La formation des parties concernées par l'application de l'approche de mise à niveau a <i>de facto</i> fait partie à la fois de la Composante 1 (cf. produit 1.6), de la Composante 2 (produit 11) et de ce produit-ci sous la Composante 3. Aussi le produit 9 de la Composante 2 (mise à niveau des structures d'appui/renforcement des capacités techniques) est lié à ce produit, dans la mesure où parmi les centres d'appui et de soutien, des programmes de formation de certaines (notamment de l'Institut National de la Productivité, INPED) ont été actualisés/rénovés et par la suite utilisés à travers les séminaires pour un grand nombre de participants.</p> <p>Sous ce premier produit de la Composante 3, les activités de formation sous le projet US/ALG/99/154 sont décrites ; les activités de formation sous le projet TE/ALG/03/002 ayant couvert à ce jour la formation HACCP, sont décrites sous le volet « qualité » de la Composante 2.</p> <p><u>Prévisions</u> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définition avec le MI des besoins en formation et des thèmes en relation avec le diagnostic stratégique, le plan de mise à niveau, la gestion de la production et de la qualité...</li> <li>2. Préparation de la documentation et du matériel pédagogique pour chaque thème</li> <li>3. Sélection des personnes à former</li> <li>4. Organisation des séminaires de formation.</li> </ol> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p>Suite au diagnostic de l'INPED et du Centre National du Textile et du Cuir (CNTC) -- entre temps renommé Centre National de Technologie et du Consulting --, les programmes de formation de l'INPED ont été revus/actualisés et l'Institut a été doté, entre autres, de didacticiels en « jeux d'entreprises ». Aussi les connaissances du CNTC dans le domaine de la mise à niveau ont été approfondies, entre autres, à travers un voyage d'étude en Tunisie et au Portugal (cf. Composante 2). Par la suite, avec le concours de l'INPED et du CNCC, dix séminaires ont été organisés dans la période de juin 2000 – janvier 2002 à travers le territoire algérien à savoir :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mise à Niveau des PME/PMI – 17/18 juin 2000, Alger (séminaire organisé par CNTC), 200 participants</li> <li>2. Système, audit qualité et certification à l'ISO 9000, 20-22 juin 2000 Bourmerdès (organisé par INPED), 70 participants</li> <li>3. Technologies nouvelles pour la mise à niveau des entreprises de la branche textile, 6-8 novembre, Alger (organisé par CNTC et INPED), 50 participants</li> <li>4. Politique d'accompagnement/techniques de mise à niveau et de compétitivité industrielle, 13 février 2001, Alger (organisé par CNTC), 650 participants</li> <li>5. Approche et méthodes du diagnostic et du plan de mise à niveau des entreprises – Phase I, 22-25 avril 2001, Bourmerdès (organisé par INPED), 36 participants externes (formation intensive de consultants)</li> <li>6. Approche et méthodes du diagnostic et du plan de mise à niveau des entreprises – Phase II, 20-22 mai 2001, Bourmerdès (organisé par INPED), 36 participants externes (formation intensive de consultants)</li> <li>7. Politique d'accompagnement/techniques de mise à niveau et de compétitivité industrielle, 23 avril 2001, Annaba (organisé par CNTC), 200 participants</li> <li>8. Politique d'accompagnement/techniques de mise à niveau et de compétitivité industrielle, 28 juin 2001, Tlemcen (organisé par CNTC), 120 participants</li> <li>9. Journées d'assises sur les industries des cuirs et du textile en Algérie, 12-13 novembre 2001, Alger (organisé par CNTC), 100 participants</li> <li>10. Politique d'accompagnement/techniques de mise à niveau et de compétitivité industrielle, 31 janvier 2002, Ghardaïa (organisé par CNTC), 150 participants.</li> </ol> <p>Pour ce qui est de la formation intensive des consultants (points 5 et 6 ci-dessus), suite à un appel à candidature, 214 inscriptions ont été reçues à la date de clôture des inscriptions et 22 après clôture. Parmi ces candidatures, 36 participants externes ont été retenus, auxquels se sont ajoutés 5 participants désignés par le MIR et 5 participants de l'INPED.</p>
Produits	Prévisions / réalisations
<p>3.2. 8 études stratégiques réalisées pour les filières prometteuses au niveau des 4 sous-secteurs prioritaires (agro-alimentaires, textile et cuir, matériaux de</p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>Même si non explicitement mentionnée dans la stratégie de la Composante 3, l'idée de réaliser des études stratégiques a été certainement de faire des analyses de filières prioritaires, dans le but de faciliter le Diagnostic Stratégique Global pour chaque entreprise.</p> <p><u>Prévisions</u> :</p>

<p>construction et pharmacie)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyse des quatre sous-secteurs prioritaires et identification des 8 filières prometteuses à étudier</li> <li>2. Analyse stratégique de chaque filière (faiblesses et forces à travers une analyse approfondie des produits et technologies, du développement historique de la filière, des acteurs clés, de la structure de la filière et de sa logique, des facteurs clés du succès dans chaque filière)</li> <li>3. Formulation d'un plan d'action pour la promotion de chaque filière</li> <li>4. Organisation des séminaires pour présenter et valider les études réalisées.</li> </ol> <p><u>Réalisations :</u></p> <p>La mission a pu trouver trois études, de qualité variable, portant sur respectivement (1) le secteur textile/cuir (novembre 2001), (2) le secteur agro-industriel (novembre 2001) ainsi que (3) une étude sur l'approvisionnement en matières premières pour l'industrie de la conserverie de fruits et légumes (avril 2001). Plus récemment, dans le projet TE/ALG/02/002 (Mise à Niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire), un diagnostic du secteur des industries agroalimentaires a été réalisé (fin 2005), dans le cadre d'une étude de faisabilité de l'idée de création du centre technique agro-alimentaire.</p> <p>Il n'y a pas de traces de séminaires organisés pour valider les études de 2001.</p> <p>Il faut souligner qu'en dehors du PI, des études de filières ont été faites pour le compte (i) de l'Union Européenne (2002) et (ii) du Ministère de l'Industrie.</p>
<p>3. Rapports de diagnostic stratégique et plans de restructuration pour les huit entreprises publiques sélectionnées</p>	<p><u>Situation de départ :</u></p> <p>Dans la mise en œuvre des actions pilotes sous la Composante 3, une approche globale de mise à niveau a été appliquée, sans faire explicitement une distinction entre « entreprises publiques » et « entreprises privées » (malgré la distinction faite à cet effet dans la formulation du PI, à savoir dans respectivement les produits 3/4 (par rapport aux entreprises publiques, couvrant la <i>restructuration</i>) et produits 5/6 (par rapport aux entreprises privées, couvrant la <i>mise à niveau</i>).</p> <p>Il se peut que dans la mise en œuvre du projet DG/ALG/97/002, il y ait eu des interventions de restructuration proprement dite. Néanmoins, faute d'accès de la mission au rapport final de ce projet ni à d'autres rapports qui décrivent les activités réalisées en matière de restructuration d'entreprises publiques, la mission (i) n'est pas en mesure de décrire ni d'apprécier les réalisations sous produits 3 et 4 et (ii) a couvert la description des actions liées à la mise à niveau des entreprises publiques sous les produits 5 et 6 (d'autant plus que l'ONUDI ne fait pas la distinction dans son reporting).</p> <p><u>Prévisions :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification des huit entreprises et établissement d'un questionnaire de diagnostic stratégique global (DSG)</li> <li>2. Réalisation d'un diagnostic <ul style="list-style-type: none"> <li>*des produits-marchés et du positionnement stratégique</li> <li>*financier</li> <li>*des compétences managériales</li> <li>*des compétences techniques et de qualité</li> </ul> </li> <li>3. Formulation d'un rapport de DSG pour chaque entreprise</li> <li>4. Etude des stratégies possibles, en particulier la stratégie d'externalisation</li> <li>5. Préparation d'un plan de restructuration en dégagant les actions prioritaires à engager.</li> </ol> <p><u>Réalisations :</u></p> <p>Pas de détails disponibles</p>

<p><b>Produits</b></p>	<p><b>Prévisions / réalisations</b></p>
<p>4. Huit entreprises publiques restructurées</p>	<p><u>Situation de départ :</u></p> <p>Idem produit 3 ci-dessus</p> <p><u>Prévisions :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assistance à chaque entreprise pour la mise en œuvre des actions prioritaires de restructuration ayant un impact sur la productivité</li> <li>2. Mise en œuvre des actions liées à la formation, à l'amélioration des systèmes de gestion, de production et de qualité.</li> </ol> <p><u>Réalisations :</u></p> <p>Pas de détails disponibles.</p>

Produits	Prévisions / réalisations
<p>5. Rapports de diagnostic stratégique et plans de mise à niveau pour les 40 entreprises pilotes choisies</p>	<p><u>Situation de départ :</u></p> <p>Il s'agissait d'une nouvelle initiative conjointement pilotée par notamment le Coordinateur National du PI (Ministère de l'Industrie) et le Responsable de la Composante au siège de l'ONUDI. Suite aux efforts de sensibilisation et formation réalisés (cf. Composante 1), l'étape logique suivante était de (i) créer des cas de démonstration pouvant servir comme modèle pour d'autres entreprises et (ii) tester l'approche dans une phase pilote et en tirer des enseignements pour l'évolution du Programme National de mise à niveau lancé en février 2001. Ceci étant, la dimension "test" n'a pas vraiment été accentuée ni dans la formulation ni dans la mise en œuvre du projet <i>pilote</i> US/ALG/99/154.</p> <p><u>Prévisions :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification des 40 entreprises bénéficiaires</li> <li>2. Réalisation d'un diagnostic <ol style="list-style-type: none"> <li>a. *des produits-marchés et du positionnement stratégique</li> <li>b. *financier</li> <li>c. *des compétences managériales</li> <li>d. *des compétences techniques et de qualité</li> </ol> </li> <li>3. Etude des stratégies possibles</li> <li>4. Formulation d'un rapport de DSG pour chaque entreprise et préparation d'un plan d'actions pour la mise à niveau</li> </ol> <p>Le projet US/ALG/99/154 envisageait un diagnostic et un plan de mise à niveau pour dix PME (huit entreprises privées et deux entreprises publiques privatisables). La date de démarrage de ce projet est décembre 1999, en fonction de la disponibilité de la première tranche du financement (Italie).</p> <p>Son projet "successeur", le projet TE/ALG/03/002, envisageait la même approche pour 12 PME (ainsi que le diagnostic par rapport à introduction de l'HACCP, cf. Composante 2). La date de démarrage de ce projet était fixée pour février 2004, en fonction de la disponibilité de la première tranche du financement (Italie).</p> <p>Dans le but d'avoir un aperçu pour savoir « quelle entreprise a bénéficié de quoi » et en l'absence d'une base de donnée consolidant l'ensemble des actions au niveau des entreprises dans le cadre du PI, la mission d'évaluation a reconstitué une liste récapitulative des entreprises bénéficiaires des actions sous la Composante 3 (y incluant également celles ayant bénéficiés d'un appui sous la Composante 2) ; cf. Annexe IV.</p> <p><u>Réalisations :</u></p> <p><b>US/ALG/99/154</b></p> <p>Suite à des annonces parues dans plusieurs journaux algériens, combinée avec des contacts directs de la part du Ministère de l'Industrie auprès des chefs d'entreprises, le Comité de Pilotage du projet a procédé à la sélection d'un total de 21 entreprises (se basant sur le tableau récapitulatif du rapport final, expert national, Mai 2002). De cette liste de 21 entreprises (i) 2 entreprises avaient déjà été diagnostiquées (DSG) dans le cadre du projet DG/ALG/97/002 (voir Composante 1) ; et (ii) 19 entreprises étaient prévues pour faire l'objet d'un DSG. Il s'est avéré que, de ces 19 entreprises, 2 entreprises n'étaient pas éligibles pour raison de difficulté financière et 2 autres entreprises n'ont pas été retenues sur la liste, du fait de leur désintéressement/manque de réponse aux informations demandées. Y compris les 2 entreprises dont le DSG a été réalisée antérieurement, la liste des entreprises bénéficiaires d'un diagnostic stratégique a ainsi couvert un total de 17 entreprises (et non 19, tel qu'indiqué dans le rapport final en date de novembre 2005). Les DSG ont été réalisés par un certain nombre d'intervenants, à savoir le CNTC et un expert international (travaillant en tandem), le bureau AGC (Audit &amp; Conseil en Gestion) et un expert international. Compte tenu de la difficulté de recrutement de l'expertise internationale et aussi dans un esprit de pérennisation, l'expertise nationale a progressivement pris la relève (selon les données de mai 2002, quatre DSG ont impliqué uniquement des consultants nationaux).</p>

	<p>Il est à noter que le travail s'est réalisé en tranches, probablement en fonction de la disponibilité de fonds (suite aux 2 entreprises avec lesquelles l'expérience pilote a démarré, les entreprises retenues ont été catégorisées en deux tranches de 3 entreprises chacune et une dernière tranche de 9 entreprises (excluant celles non retenues)</p> <p><b>TE/ALG/03/002</b> (description des réalisations hors volet HACCP)</p> <p>Suite à un appel à candidatures paru dans quatre journaux nationaux (dont la clôture a été prolongée, compte tenu d'un faible intérêt initial), 12 entreprises ont été sélectionnées par le Comité de Pilotage du projet (parmi 16 entreprises candidates) – cf. Annexe IV pour la liste des entreprises retenues. Par la suite, un total de six bureaux d'études nationaux a été sélectionné suite à un appel d'offre, divisant les DSG en lot de deux entreprises par bureau d'étude. Dans la phase de diagnostic, les six bureaux d'études ont travaillé en tandem avec 4 consultants internationaux.</p> <p>Suite à l'élaboration des DSG, un Rapport d'étape (janvier 2006) résume le résultat des DSG, les points forts et les points faibles des 12 entreprises, dégageant également les actions prioritaires à envisager dans la phase suivante, à savoir l'appui à la mise en œuvre des actions (immatérielles) des mise à niveau dans le cadre de la deuxième tranche du projet (en dehors des actions HACCP).</p> <p>Dans le but de couvrir la période entre la fin de la première phase et la réception de la deuxième tranche du financement (Italie) couvrant l'appui à la mise en œuvre des actions prioritaires retenues suite au DSG, et pour ne pas 'abandonner' les 12 entreprises durant cette période de transition, il a été décidé en mars 2006 par le Comité de Pilotage du projet d'instaurer un coach dans l'approche (voir action non prévue ci-après).</p>
--	---

<b>Produits</b>	<b>Prévisions / réalisations</b>
<p>6. Assistance à la mise à niveau des entreprises sélectionnées</p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>Il s'agit de l'assistance à la mise à niveau des entreprises bénéficiaires sous le projet US/ALG/99/154 ; quant aux entreprises bénéficiaires du projet TE/ALG/03/002, la phase d'assistance à la mise à niveau démarrera sous peu, une fois que la deuxième tranche du financement (Italie) aura été reçue. Par ailleurs, le coaching durant la phase intérimaire a été décrit sous la section 'actions non prévues' ci-après.</p> <p><u>Prévisions</u> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assistance (directement à l'entreprise) à la mise en œuvre des actions prioritaires de restructuration (mise à niveau) ayant un impact sur la productivité</li> <li>2. Mise en œuvre des actions liées à la formation, à l'amélioration des systèmes de gestion, de production et de qualité</li> </ol> <p>Le projet US/ALG/99/154 envisageait une assistance à la mise à niveau pour dix PME (huit entreprises privées et deux entreprises privatisables).</p> <p>Le projet TE/ALG/03/002 (en cours d'exécution) envisage la même approche pour 12 PME (ainsi que l'assistance à l'introduction de l'approche HACCP, cf. Composante 2)</p> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p><b>US/ALG/99/154</b></p> <p>Il n'est pas facile de décrire les réalisations de manière précise, dans la mesure où le reporting sur cet aspect est très sommaire. Le rapport final en</p>

	<p>date de novembre 2005 en dit ce qui suit : « assistance technique directe aux 17 entreprises sélectionnées dans les domaines de la qualité, la formation, la gestion de la production, le marketing et le partenariat » et « l'impact de la mise en œuvre du programme de mise à niveau sur les entreprises commence à se matérialiser par notamment les changements introduits au niveau de l'organisation, la mentalité du personnel et aussi la croissance enregistrée au niveau de l'investissement, de la production, la productivité, l'emploi et la qualité ». Force est de constater que cette description de la performance est très (trop) générale et l'absence d'une base de données sur les entreprises bénéficiaires y incluant des renseignements par rapport au suivi de celles-ci durant la phase d'appui à la mise en œuvre du plan de mise à niveau rend compliquée l'obtention d'un image claire et complète sur les réalisations. Ceci étant, un effort a été fait pour obtenir, à travers les rencontres avec quelques entreprises bénéficiaires durant la mission, une photographie de l'assistance, de ses résultats et de la perception des entreprises. Ces témoignages ont été inclus dans le Chapitre 7. Aussi, l'Annexe IV reflète-t-elle une tentative de reconstitution des réalisations au niveau des entreprises bénéficiaires sur la base des informations disponibles (sans prétendre que cet aperçu soit exhaustif).</p> <p><b>TE/ALG/03/002</b></p> <p>Il est trop tôt pour décrire les réalisations (en dehors du volet « HACCP », cf. Composante 2)</p>
<b>Produits</b>	<b>Prévisions / réalisations</b>
<p>7. Action de partenariat d'entreprises (dit « compagnonnage industriel ») développée</p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p><u>Prévisions</u> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification des PME cibles</li> <li>2. Recherche de partenariats</li> <li>3. Négociation et finalisation des accords de partenariat</li> </ol> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p><b>US/ALG/99/154</b></p> <p>Selon le rapport final de novembre 2005, le fichier d'un total de dix PME, parmi les entreprises bénéficiaires du projet, a été transmis à des entreprises potentielles en Italie. Suite aux contacts établis avec des entreprises italiennes, des voyages d'étude ont été organisés (Italie, Algérie) pour faciliter le partenariat. En fin ce compte, il semble y avoir eu une assistance à deux actions de partenariat (selon le rapport final du projet). Par ailleurs, dans le rapport final (mai 2002) du consultant national principal engagé dans ce projet, on fait référence à huit entreprises avec lesquelles des négociations de partenariat avaient été engagées. Au milieu de l'année 2002, les contacts et négociations entamés n'avaient pas enregistré d'actions de partenariat. Il a été souligné dans ce rapport que le partenariat ne semble pas une priorité dans la vision stratégique des chefs d'entreprises (à l'exception d'une des entreprises retenues). A cet effet, le rapport recommande que, préalablement à « une quelconque action de partenariat », on organise des séminaires de formation dans le but de sensibiliser les entreprises aux avantages et aux conditions de réussite.</p>

## Actions non prévues dans le document de programme

Produits	Prévisions / réalisations
<i>sous US/ALG/99/154</i>	<p><u>Réalisations :</u></p> <p>Une proposition portant sur la création et l'organisation d'un « Commissariat à la Modernisation Industrielle » (janvier 2002) : l'idée de l'étude était basée sur la nécessité de mettre en place une structure adéquate pour la prise en charge du Programme National de mise à niveau ; suite aux travaux d'un expert national juriste, la structure proposée était dénommée « Agence Nationale de la Modernisation ». La mission n'a pas connaissance des suites données à cette proposition.</p>
<i>Sous TE/ALG/03/002</i>	<p><u>Réalisations :</u></p> <p>L'introduction du coaching dans le but d'assurer un accompagnement davantage continu des entreprises bénéficiaires : depuis avril 2006, quatre coaches ont été désignés (parmi les bureaux ayant réalisé le DSG), chacun couvrant 3 entreprises. Il s'agit d'un travail à mi-temps (trois mois sur six mois pour le moment) ; l'expérience démontrera s'il sera opportun de reconduire les contrats des coaches). Par ailleurs, chacun des coaches a aussi à sa disposition l'équivalent d'un mois d'expertise nationale additionnelle, qui serait à mobiliser pour l'organisation d'activités de formation répondant aux besoins de mise à niveau du personnel de l'entreprise.</p> <p>Selon les termes de référence des coaches, l'accent est mis sur (1) l'élaboration d'un planning d'intervention pour l'exécution des actions prioritaires du plan de mise à niveau, (2) l'appui à l'entreprise dans la soumission des dossiers au MI et le suivi des dossiers relatifs au diagnostic et au plan de mise à niveau, (3) l'assistance dans la préparation des termes de référence, du cahier d'appel d'offres, de la sélection des experts et des fournisseurs nécessaires pour la mise en œuvre des plans de mise à niveau, (4) l'assistance à l'organisation et l'animation de trois thèmes de formation d'une journée chacune, et (5) l'assistance technique pour toute autre action de coaching demandée par le chef de l'entreprise pour la mise en œuvre de son plan de mise à niveau. Un rapport final sur toutes les actions réalisées par chacun des quatre coaches est prévu pour octobre/novembre 2006 (les termes de référence ne prévoient pas de rapports intermédiaires).</p>

### **Appréciation de la Composante 3**

#### **Pertinence**

La pertinence de cette composante coule de source dans le contexte algérien tel que décrit dans le chapitre 2. La démarche de mise à niveau était nouvelle en Algérie au moment du démarrage du PI, d'où la pertinence de l'idée de mener des actions pilotes de mise à niveau.<sup>14</sup> Il s'agissait, dans une perspective de démonstration, de créer des modèles pouvant inspirer d'autres entreprises et, dans une perspective de test, de tenter une

---

<sup>14</sup> Dans la terminologie de l'ONUDI la mise à niveau est un processus continu qui vise à « préparer et adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre échange, et introduire une démarche de progrès, de renforcement des points forts et de résorption de faiblesses de l'entreprise ». Il s'agit ainsi d'une amélioration de la compétitivité des entreprises dans toutes ses dimensions telles que : systèmes de production, d'organisation et de gestion ; la qualité et la certification ; la formation et le perfectionnement des ressources humaines ; le marketing et la recherche de marchés ; les alliances stratégiques et le partenariat.

approche, de la suivre de manière rapprochée, et de l'adapter sur la base des expériences réalisées.

L'approche systémique combinant des efforts de sensibilisation, d'information, de formation des différents intervenants (administration, prestataires de service, entreprises et leurs associations), et des actions pilotes au niveau d'un nombre d'entreprises, est une démarche pertinente. La contribution de l'ONUDI a ainsi lié l'appui à la mise à niveau des entreprises manufacturières (de façon pilote et à petite échelle, selon les moyens disponibles) et l'appui (relativement modeste eu égard aux ressources disponibles) à la mise à niveau de l'environnement des entreprises.

Cela étant, la pertinence de cette approche dépend dans une large mesure de la possibilité de l'adapter en temps réel en se basant sur des leçons tirées des premières expériences. Malgré la dimension "pilote", explicitement mentionnée dans le titre du projet US/ALG/99/154, une telle adaptation en continue n'a eu lieu que tardivement. Le projet successeur TE/ALG/03/002 suit la même démarche que le projet US/ALG/99/154, sans avoir pris le recul nécessaire pour apprécier la performance du projet pilote, ses points forts et ses points faibles, pour en tirer des enseignements pour le projet suivant.

Ce n'est qu'en 2006 qu'une innovation de l'approche apparaît sous la forme de l'introduction du « coaching », visant à un meilleur accompagnement de l'entreprise. Néanmoins le concept de coaching tel que pratiqué à l'heure actuelle reste peu flexible et ne reflète pas nécessairement les priorités des entreprises. Les chefs d'entreprise ne semblent pas être « co-proprétaire » de l'intervention du coach, dans la mesure où ses tâches, la durée de son intervention et les modalités d'appel que l'entreprise peut faire à son coach ne semblent pas être explicitées.

## **Efficacité**

Une action "pilote" de mise à niveau n'est efficace que si elle expérimente une approche pertinente sur un ensemble d'entreprises pouvant servir de modèles à d'autres et que si elle est capable d'en tirer des enseignements pertinents pour une autre action à plus grande échelle. L'efficacité d'une action pilote est donc déterminée par l'efficacité du choix des entreprises, l'efficacité du support et l'efficacité du monitoring.

Concernant le choix des entreprises, l'approche "pilote" aurait dû bénéficier d'une sélection plus rigoureuse des entreprises en fonction des critères tels que : <sup>15</sup>

- la volonté de l'entreprise à s'engager dans un processus de mise à niveau (la motivation et la disposition à coopérer avec des consultants et à mettre en œuvre les recommandations) ;
- la compétence et le dynamisme de l'entrepreneur et de son équipe ;
- son potentiel de servir comme modèle pour d'autres entreprises de son (sous-) secteur en termes de produits, marché... ;
- le degré d'urgence d'une mise à niveau, face aux impératifs de l'ouverture du marché ;
- la taille de l'entreprise (emplois) et son importance dans le (sous-)secteur.

Le choix des entreprises à travers des annonces de presse a, certes, assuré la transparence dans la sélection, mais il a en même temps forcé le PI à travailler avec les entreprises qui ont réagi à l'annonce, pourvu qu'elles répondent aux conditions de base. Ainsi, la sélection

---

<sup>15</sup> Inspirés des critères tels que décrits dans le document de projet TE/ALG/03/002 sous la partie 'hypothèse et risques' (page 8)

« par annonce » comporte de sérieux problèmes pour un projet «pilote». Par ailleurs, certaines entreprises bénéficiaires ont été désignées par le MI, tout en ayant confirmé leur intérêt et leur collaboration a posteriori.

Il est difficile d'évaluer l'efficacité des interventions auprès des entreprises bénéficiaires, dans la mesure où le PI n'a pas effectué un monitoring des bénéficiaires que celles-ci ont pu tirer de l'appui du PI. Certes, le diagnostic exhaustif permet généralement aux entreprises d'avoir une vue d'ensemble par « un œil d'extérieur » sur leur fonctionnement et leurs perspectives d'évolution. Mais au-delà de cet effet de sensibilisation, les bénéficiaires varient fortement d'une entreprise à l'autre (tel qu'illustré dans les témoignages du chapitre 7).

A travers ses visites d'entreprises, la mission a constaté que les comportements ont changé, par exemple en ce qui concerne l'importance donnée à l'organisation de l'entreprise, reflétée par l'ambition d'être certifiées ISO 9000 (en cohérence avec l'orientation de l'appui de l'ONUDI). Toutefois, une certaine faiblesse de l'approche semble être due au fait que l'appui ait été axé surtout sur la dimension certification ISO 9000. Sans vouloir mettre en cause l'importance de l'aspect qualité et de la certification ISO, il y a lieu de mettre cette dimension en perspective.

Une des personnes rencontrées a comparé ISO 9000 à la « certification des comptes par un expert comptable » : la certification ne garantit pas que la performance de l'entreprise est bonne, ni que ses produits sont conformes aux normes. En d'autres termes, la certification est importante mais ne devrait pas occulter les autres dimensions de la mise à niveau des entreprises.

A titre d'illustration, citons les chiffres des « *quick deliverables* » réalisées par le programme Euro Développement PME. Il s'agit au total de 571 actions, divisées en cinq catégories : management (240 actions), marketing (52 actions), production (149 actions), finances (113 actions). La catégorie qualité (certification ISO/produits, HACCP) n'a couvert que 35 actions. On peut soutenir qu'il y a une certaine dichotomie entre la couverture très large du diagnostic (exhaustif et par conséquent assez long - parfois même trop long - avec beaucoup d'intervenants) et l'appui pointu à la mise en œuvre du plan d'actions (qui semble presque «pre-ciblé» sur la certification. Le fait qu'il n'y ait pas eu une convention écrite entre l'entreprise sélectionnée et le projet/le MI dès le démarrage a probablement contribué à une certaine confusion par rapport aux attentes/services que le projet allait fournir à l'entreprise. Toujours est-il que, au moins dans la perception des interlocuteurs de la mission, plusieurs entreprises se sont senties « abandonnées » dans la phase post-diagnostic.

L'inclusion de l'action « HACCP » comme élément standard du « package » du projet TE/ALG/03/002 est quelque peu contraignante pour les entreprises. Une inclusion de la sensibilisation et de l'introduction aux Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) aurait permis de couvrir un nombre d'entreprises plus vaste que les 12 entreprises actuellement retenues, tout en préparant le terrain pour une mise en place ultérieure d'un système HACCP. L'approche HACCP est relativement nouvelle en Algérie, et devrait être appliquée en priorité aux entreprises pour lesquelles elle est très importante et urgente (notamment les entreprises engagées dans (ou visant) à l'exportation des produits alimentaires.

Des échanges d'expériences plus intensives entre le PI et le programme Euro Développement PME auraient pu contribuer à plus d'efficacité en facilitant l'analyse des leçons, en proposant des modifications éventuelles dans l'approche et en envisageant des activités conjointes.

## Efficiencia

En términos de calidad y de puntualidad de las intervenciones, el balance es variable. Algunas empresas han sido más satisfechas con la elección de expertos (nacionales/internacionales), mientras que otras no han dudado en expresar muy claramente su decepción. En casos de no/baja performance, no parece haber acciones correctoras en curso (reducción del período contractual; reemplazo de expertos fallidos). Además, las empresas han confirmado el interés y la importancia de tener dentro del equipo responsable del diagnóstico a expertos internacionales (especialmente tecnólogos) con una experiencia comprobada en el campo específico de las empresas (de los « verdaderos expertos del oficio »).

La introducción del coaching en el proyecto TE/ALG/03/002 desde abril 2006 es una muy buena iniciativa, pero requiere a la vez más flexibilidad en las tareas previstas y más rigurosidad en su ejecución y seguimiento. Se trata de una oportunidad de acompañamiento cuyo contenido debe definirse en muy estrecha colaboración con el jefe de empresas y que, por consiguiente, no puede ser estandarizada como si cada empresa quisiera utilizar su coach para la actualización de los expedientes a presentar para financiación (Fondo de Competitividad/Bancos), para solicitudes de oferta, o para cursos de formación sobre temas a definir.

Cada coach cubrirá tres empresas sobre la base de un contrato de tres meses con una duración de seis meses; se trata de un apoyo muy cercano y bastante intenso. El hecho de que las empresas no parecen conocer los Términos de Referencia de su propio coach ni el número de horas/días que el coach pone a su disposición no es considerado como una disposición adecuada. El coaching debe, ante todo, estar guiado por la demanda, seguida por una precisión de lo que puede ser financiado por el proyecto. El peligro del « flou » en las relaciones con las empresas (sin convenio de cooperación) es que esto puede crear malentendidos respecto a las expectativas y los resultados buscados. Además, no está claro por qué se ha mantenido la designación de un coach para una empresa (entre las 12) actualmente muy poco implicada en las actividades del proyecto en curso.

Es también lamentable que los términos de referencia del coach incluyan únicamente un informe final sobre las acciones realizadas. Esto hace el seguimiento difícil y no fomenta más las interacciones entre los coaches en la ejecución de sus respectivas tareas. Por ejemplo, la idea de acciones comunes entre empresas, pero actuando en el mismo sector de actividad, no parece haber sido considerada, incluso si a nivel de la administración el concepto de promoción de consorcios de empresas (y la experiencia de l'ONUDI en este campo) ya ha suscitado interés. Además, una solicitud dirigida a este efecto a l'ONUDI por MPME/Artisanat ha quedado sin respuesta.

Respecto al financiamiento de los servicios proporcionados por los proyectos hasta hoy, habría sido deseable que las empresas participaran en los costos del proyecto, incluso de manera simbólica. Se trata de un « *good practice principle* » en el campo de la prestación de servicios a las empresas que ha sido olvidado en la asistencia proporcionada. Una contribución de los beneficiarios habría reforzado aún más el compromiso de las empresas y habría podido también alimentar un fondo para utilizarlo in situ para efectuar encuestas periódicas sobre el desarrollo del PI, o cualquier otra utilización posible.

Finalmente, con respecto a los gastos realizados bajo el proyecto US/ALG/99/154, notamos que 48.8% cubren la experiencia internacional (con un número de 31 expertos), y 24.0% la experiencia nacional (también 31). Sin embargo, la identificación/el reclutamiento de todos estos expertos es ya una tarea formidable, y mucho más razón el seguimiento de todas estas misiones! La formación (en el extranjero y in situ) ha consumido 15% de los recursos, y la compra de equipos en su totalidad 6.6%. Hasta hoy, los gastos realizados bajo el proyecto TE/ALG/03/002 (en curso)

ont couvert pour environ 41% l'expertise internationale, 8.4 % l'expertise nationale, 38% sous forme sous contrats (pour la réalisation des DSG) et 17.2% pour la formation (à l'étranger et sur place).

## **Appropriation**

L'appropriation de la composante au niveau de l'Administration a été excellente, dans la mesure où le Ministère de l'Industrie, sur la base de l'expérience initiale entamée avec la contribution de l'ONUDI, a initié son propre programme, suivant le même schéma : DSG et accompagnement dans la phase de mise en œuvre, utilisant les dispositifs d'appui mis en place (mise à niveau/qualité). Comme indiqué ci-dessus, suite au suivi de la performance des schémas mis en place, des modifications y ont été apportées depuis 2005 pour encourager l'intensification de l'utilisation de ceux-ci par les entreprises. Parmi les observations recueillies, il a été souligné la nécessité d'améliorer le lien entre les différents programmes (mise à niveau, qualité...).

Au niveau des associations professionnelles et patronales, il a été réitéré par plusieurs parties que, malgré les efforts déployés, il n'a pas été possible d'associer activement celles-ci à la formulation et au suivi des actions de mise à niveau. D'un côté, et surtout au début du PI, cela se comprend, étant donné que ces organisations sont relativement récentes et sont encore en voie de structuration. D'un autre côté, avec le temps et aussi compte tenu de l'appui à leur renforcement (tels que ceux fournis par la SFI et la GTZ), le moment semble venu d'insister sur leur participation active dans la formulation et, si opportune, dans leur gestion. Il s'agit après tout des programmes pour le secteur privé qui doivent être conçus et gérés avec le secteur privé et non en dehors de celui-ci.

## **Pérennité**

Les interventions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement réalisées dans le cadre du projet pilote, ainsi que du projet successeur en cours, sont susceptibles de perdurer dans le temps, dans la mesure où la démarche a « ouvert les yeux » sur la nécessité de modernisation des entreprises, eu égard à la libéralisation du commerce extérieur et compte tenu d'une concurrence de plus en plus grande à la fois sur le marché national et sur le marché international.

On peut dire que les interventions pilotes ont jeté les bases, permettant aux entreprises et à l'Administration de poursuivre la démarche initiée. Il faut reconnaître que la mise à niveau est une approche continue, exigeant des actions (de la part de l'entreprise même et dans son environnement d'appui) dans de multiples domaines, tels qu'illustré par les actions prioritaires identifiées lors de la préparation des DSG.

## **Impact**

L'expérience pilote a, certes, eu un impact au niveau des entreprises, mais aussi au niveau du Ministère de l'Industrie qui a initié le Programme National de mise à niveau. De même, l'effort a inspiré le Ministère de la PME/Artisanat dans l'élaboration de son propre programme, à travers une vaste intervention qui est en cours, visant les PME, financée par l'Union Européenne. Les efforts de mise à niveau entamés avec l'appui de l'ONUDI sous les Composantes 1 et 3 se sont ainsi traduits par des effets non négligeables. Dans ce contexte, il serait utile d'engager un(e) échange/discussion sur les différentes expériences menées par les différents Ministères et bailleurs de fonds/agences, dans le but de tirer des leçons des interventions qui visent l'appui à la mise à niveau des entreprises manufacturières.

Quant aux effets économiques, les données pour déterminer de manière quantitative l'impact au niveau des entreprises de la démarche de mise à niveau (en termes de croissance, d'évolution de la valeur ajoutée, de l'emploi, etc.) ne sont pas disponibles. Comme indiqué sous la Composante 1, on peut émettre l'hypothèse qu'à court terme, des entreprises qui se sont activement engagées dans la mise en œuvre des actions, ont eu tendance à réduire leurs effectifs, avec un espoir d'augmentation de l'effectif à moyen terme. Une contrainte majeure qui affecte la capacité des entreprises à se moderniser ne doit pas être oubliée : le retard dans la mise à niveau d'un acteur important dans l'environnement de l'entreprise, à savoir le secteur bancaire. Ce retard dans la mise à niveau du secteur bancaire risque ainsi d'affecter les chances de réussite, de manière durable, de tout effort de mise à niveau des entreprises.

## 6.4 Composante 4 : Réseau d'information économique et industriel

Produits	Prévisions / réalisations
<p>1. Rapport élaboré sur l'architecture conceptuelle du réseau d'information (EXTRANET)</p> <p><i>NB : les produits 3,4, 5, 6, 7 de cette composante n'ont pas trouvé un financement</i></p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>L'idée du projet RAICI (Réseau algérien d'information et de connaissance industrielle, économique et statistique) était de mettre en place un pool commun d'informations et des services liés (basé sur l'Internet et des modalités extranets/intranets) pour (i) satisfaire les besoins en information (administration, entreprises, structures d'appui) et (ii) établir un canal de communication pour les entrepreneurs algériens et étrangers sur les opportunités d'investissement/affaires (en Algérie et à l'extérieur).</p> <p>La phase d'incubation du projet RAICI a été financée sur le projet SF/ALG/01/001(financement algérien), essentiellement utilisé pour l'expertise internationale (deux), un expert national, des missions du siège et des frais de réunions (notamment une journée d'étude).</p> <p><u>Prévisions</u> : le produit 1 envisageait notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la distribution d'un questionnaire aux points focaux/nodaux associés</li> <li>b) le recensement des institutions sensibilisées</li> <li>c) l'identification des besoins en formation</li> <li>d) l'organisation d'un système de certification des points focaux</li> <li>e) l'établissement des termes de référence de structures spécialisées (TIC)</li> <li>f) la sensibilisation (Internet, média locaux, bailleurs de fonds, investisseurs potentiels)</li> <li>g) l'organisation du comité de gestion et de surveillance.</li> </ul> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p>Durant une première mission de l'expert international, le concept du projet a été présenté (date/rapport non disponibles ; probablement en mai 2003, quand le responsable du projet du siège a fait une présentation du RAICI à Alger). Ensuite, un questionnaire a été rédigé dans le but de collecter des informations sur les besoins des utilisateurs et sur leurs attentes d'un tel réseau d'information. Un Comité de Pilotage a été instauré, comprenant le Ministère de l'Industrie, le Ministère de la PME et de l'Artisanat, le Ministère de la Participation et de la Promotion de l'Investissement (l'ANDI), le Centre National d'Informatique et de Statistique des Douanes (le CNIS), la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (la CACI) et l'ONUDI.</p> <p>Le coordinateur national du projet, recruté à partir de janvier 2003, a fait un état des lieux, donnant un aperçu des informations disponibles en Algérie et des différents efforts de développement de systèmes d'information déjà entrepris en Algérie (rapport 2004), ce qui a été repris dans un site maquette du RAICI.</p> <p>Parallèlement au document de projet initial préparé (la version de juillet 2003, couvrant les phases préparatoire et pilote et correspondant à un budget de \$ 569 600), un résumé de projet a été préparé pour l'Union Européenne vu son intérêt initial (version de mai 2003) ainsi que pour la Conférence des Bailleurs de Fonds organisée pour le PI dans son ensemble y compris pour le PNUD qui semblait aussi intéressé (résumé de projet de novembre 2003).</p> <p>Le (nouveau) responsable du projet a effectué deux missions en Algérie pour faire le point de la situation avec le coordinateur national du projet et les membres du Comité de Pilotage ainsi que pour poursuivre la discussion avec les deux bailleurs de fonds ayant exprimé un intérêt éventuel pour le projet, à savoir l'Union Européenne et le PNUD (mission de mai 2004). Mais déjà, à cette date, on avait l'indication que le financement par l'UE était peu probable.</p>
Produits	Prévisions / réalisations
<p>2. Un séminaire de sensibilisation sur le NTIC et d'appropriation des résultats et recommandations du rapport portant sur</p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>Idem, produit 1 ci-dessus</p> <p><u>Prévisions</u> : le produit 2 envisageait notamment :</p>

<p>l'architecture conceptuelle</p> <p><i>NB : les produits 3,4, 5, 6, 7 de cette composante n'ont pas trouvé de financement</i></p>	<p>a) l'établissement des termes de référence du séminaire et l'organisation de celui-ci avec une participation d'au moins 20 points nodaux informationnels spécialisés</p> <p>b) la finalisation de la proposition sur la base des discussions tenues au cours du séminaire</p> <p>c) l'adoption de l'architecture conceptuelle</p> <p>d) l'identification des bailleurs de fonds intéressés.</p> <p><u>Réalisations :</u></p> <p>Une journée d'étude sur les réseaux d'information au service du secteur industriel a été réalisée le 13 décembre 2004 à Alger (ouverte et présidée par des représentants des Ministères de l'Industrie et de la PME/Artisanat), coïncidant avec la deuxième mission du responsable de projet. Parmi les conclusions de la journée figurait la nécessité d'actualiser le concept RAICI et son mode de gestion. A cet effet, le Centre des Technologies d'Information et de Communication (CETIC) avait été identifié comme lieu approprié pour héberger et gérer le portail de RAICI (plateforme technique et neutre, réunissant les différentes structures partenaires associées). Durant la même journée d'étude, le responsable de l'ONUDI, accompagné d'un consultant avec une vaste expérience dans le concept « UNIDO Exchange » développé par l'ONUDI, a présenté l'idée de développement d'un portail pour l'Algérie, basé sur le modèle « UNIDO Exchange » (y compris une proposition de maquette du site RAICI-Exchange)</p> <p>Sur la base du PV de la réunion du Comité de Pilotage en date du 8 mars 2005, la maquette du site RAICI-Exchange proposée par l'ONUDI a été revue. La discussion a aussi passé en revue les actions réalisées et le problème de financement malgré les efforts entamés dans ce sens. La décision prise durant cette réunion était de procéder à l'arrêt du projet dans sa mouture actuelle et de prévoir plutôt une reformulation éventuelle tenant compte des évolutions (par exemple, plusieurs partenaires ayant entre temps développé leur propre site) et mettant l'accent sur le contenu (système de gestion ; qualification des gestionnaires de contenu) et sur l'administration du portail.</p> <p>Depuis, il n'y pas eu de suite pour ce qui est de la réflexion sur une nouvelle approche.</p>
---	---

## **Appréciation de la Composante 4**

### **Pertinence**

L'idée de projet RAICI avait généré beaucoup d'intérêt au niveau des structures partenaires, dans la mesure où il répondait au problème réel du cloisonnement des ressources et services d'informations économiques, industrielles et technologiques éparpillés à travers plusieurs structures administratives existantes. Ce besoin est toujours valide, comme illustré par la conclusion de la dernière réunion du Comité de Pilotage du projet qui a *de facto* clôturé la phase préparatoire avec le constat : « il faut relancer l'idée sur de nouvelles bases ».

### **Efficacité**

Le concept initial du projet RAICI était très ambitieux et plus centré sur les aspects technologiques que sur le contenu. Néanmoins, les gestionnaires du projet, en y associant le Comité de Pilotage, ont adapté le concept durant la phase d'incubation du projet, dans l'esprit constructif d'augmenter les chances de réussite (et partant, la chance de mobilisation de ressources). Le concept, tel que défini dans le PI, n'a pas été validé durant la phase de conception du PI (ce qui est un problème de formulation, cf. Chapitre 4). La capacité d'adaptation du projet a été un point positif bien que RAICI n'ait pas trouvé de financement au delà de sa phase d'incubation et par conséquent n'était pas capable d'atteindre ses objectifs.

La phase d'incubation a réuni différentes structures concernées par la collecte, le traitement et la diffusion d'informations économiques, industrielles et technologiques stratégiques

autour de l'idée de travailler en réseau et d'exploiter davantage les opportunités offertes par les TIC. En rétrospective, la phase d'incubation de RAICI a fourni une plateforme aux structures ciblées qui leur a permis de discuter des options pour mettre à niveau les services clefs d'informations dont ont besoin à la fois l'administration et les entreprises. Toutefois, ce processus de prise de conscience était long et, sa mise en œuvre n'ayant pas abouti, les délais se sont traduits par un désintérêt des parties concernées.

## **Efficiences**

L'efficacité de la gestion du projet était assujettie à plusieurs changements de gestionnaires au niveau du siège de l'ONUDI. Par ailleurs, l'idée lancée fin 2004 par l'ONUDI de remodeler RAICI sur la base du ONUDI-Exchange a créé de la confusion et une attitude sceptique des partenaires algériens qui se sont demandés pourquoi, après tant de temps consacré à la discussion du modèle RAICI, il fallait se rabattre sur le modèle Exchange de l'ONUDI.

En termes de dépenses effectuées, l'expertise internationale (2) a mobilisé 28.9%, comparé à 37.7% pour l'expertise nationale. Tout en appréciant le mérite de la présence d'un coordinateur national dans le projet, on peut se poser la question de savoir si la tâche justifiait un travail à plein temps pendant deux ans (2004/2005).

L'équipe de projet et notamment le représentant de l'ONUDI en Algérie ont déployé des efforts très importants pour mobiliser des ressources, impliquant plusieurs reformulations de la proposition de projet. Malgré ces efforts, aucun financement n'a pu être obtenu après avoir reçu des marques d'intérêt de la part de l'Union Européenne. Ayant changé d'avis par rapport au RAICI, l'Union Européenne a financé, plus tard, un appui à la mise en place d'un système d'information au sein du Ministère de l'Industrie (cf. projet APM-MIOL).

## **Appropriation**

Les parties prenantes ont été activement associées à la réflexion durant la phase d'incubation et ont contribué à la modification du projet, au moins jusqu'à fin 2004. Après cette date l'enthousiasme pour le projet RAICI semble avoir fléchi bien que l'intérêt de base subsiste comme le démontre la décision du Comité de Pilotage en mars 2005 de clôturer le projet RAICI dans sa conception actuelle et d'entamer une nouvelle réflexion.

## **Pérennité et impact**

Le projet n'ayant pas survécu à sa phase d'incubation, il ne peut y avoir que des effets indirects.

Le réseau RAICI est resté un concept qui existe seulement sur papier. Dans ce sens, les efforts déployés n'ont pas créé l'impact voulu. Néanmoins, il est possible que les échanges qui ont eu lieu au sein du Comité de Pilotage du projet ainsi que lors de la journée d'étude de décembre 2004, aient inspiré certains partenaires de progresser dans l'analyse de leur propre système d'information et dans l'identification des voies et moyens pour y apporter des améliorations.

Le rapport final très détaillé du projet témoigne du processus de prise de conscience parmi les protagonistes en ce qui concerne les difficultés d'un tel projet qui se situent surtout au niveau organisationnel et administratif et beaucoup moins au niveau technique. Le rapport propose un montage bien réfléchi comportant une agence technique neutre et un maître d'œuvre ou « champion » politique situé à un niveau plus élevé.

## 6.5 Composante 5 : Environnement écologique propre et durable en Algérie

Produits	Prévisions / réalisations
<p>1. Mise en place du SGE dans 2 filières</p> <p><i>NB (1) : même si son contenu ne correspond pas tout à fait au produit 1 du PI, c'est à ce produit que le projet DG/ALG/94/006 correspond le mieux</i></p> <p><i>NB (2) : les produits proprement dits sous cette Composante n'ont pas trouvé de financement</i></p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>Dès le démarrage du PI, le projet DG/ALG/94/006 a été inclus comme partie intégrante de la composante 5. Plusieurs agences des NU ont joué un rôle dans ce projet, dont l'ONUDI.</p> <p><u>Prévisions</u> :</p> <p>Le volet couvert par l'ONUDI concernait</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>des activités de formation pour la Direction Générale de l'Environnement</li> <li>la mise en place d'un système de collecte et de diffusion d'information</li> <li>l'éducation environnementale en milieu scolaire et la formation dans les techniques d'audits environnementaux industriels.</li> <li>la formation dans les techniques d'audits environnementaux industriels.</li> </ol> <p><u>Réalisations</u> :</p> <p>L'ONUDI a organisé des sessions de formation en Italie (ICS/Trieste - Centre International de la Science et de la Haute Technologie - et en Egypte) utilisant un manuel sur l'approche stratégique d'une gestion environnementale intégrée dans les entreprises industrielles algériennes. La formation à ICS Trieste a eu lieu du 3 au 19 septembre 2002. Cette formation a été précédée par une mission d'identification des besoins par un consultant (juin 2001) dans le but d'établir les thèmes à inclure dans le programme de formation. Il y a eu 11 participants algériens à la formation à Trieste (dont 2 sont restés pour une des deux semaines). Il semble y avoir eu une suite à cette formation, cette fois-ci en Egypte (information obtenue du coordinateur de projet national ; la mission n'ayant eu accès à aucun rapport sur cette formation complémentaire) ;</p> <p>L'ONUDI a mis en place un réseau, y connectant l'Inspection de l'Environnement de la Wilaya d'Annaba et cinq grandes entreprises (Laiterie Edough ; GCS/huiles alimentaires ; Protuil/tuiles en acier ; Ferroviaire/matériel ferroviaire et Brasserie de Annaba), dans le but de créer un outil pour identifier, organiser et échanger de l'information relative à l'environnement au sein des cinq entreprises ciblées et au niveau de l'administration. Il s'agit des informations par rapport à l'introduction des technologies nouvelles ; le processus de production plus propre ; le traitement des déchets. L'appui a couvert l'identification des besoins, l'achat et l'installation du matériel informatique y compris d'un logiciel spécialisé (SIG – systèmes d'information géographiques) et la formation y afférent à Annaba par un consultant (4 missions sur place : février 01 ; septembre 01 ; décembre 01 ; février 02) ; le Responsable environnement au sein de ces entreprises a aussi fait partie des participants des formations à Trieste et en Egypte sus indiquées.</p> <p>Le même consultant a aussi réalisé une étude permettant l'élaboration d'un texte réglementaire/législatif, définissant l'autocontrôle et l'auto-surveillance au niveau des installations industrielles et des stations d'épuration des eaux urbaines (à travers deux missions en Algérie) ; un projet de texte a été proposé et distribué aux parties concernées. Par la suite, une réglementation a été adoptée qui exige la désignation d'un « M/Mme Environnement » dans chaque unité.</p> <p>La Direction de l'Environnement à Annaba a bénéficié de l'acquisition d'un fonds documentaire (pas de détails disponibles).</p> <p>L'organisation d'une formation d'auditeurs environnementaux ciblant des bureaux d'études, des Directions Environnementales et quelques entreprises dans l'ouest du pays. Cette formation a couvert deux semaines (partie théorique), suivie par une formation sur site d'environ deux semaines (stages pratiques). La mission d'évaluation n'a pu avoir accès à aucun rapport sur cette action mais a compris que la formation a été organisée autour de 2002 par trois experts internationaux et a inclut une quinzaine de bureaux d'études ainsi que trois entreprises.</p>
Produits	Prévisions / réalisations
<p>Appui au Centre Algérien de Production Propre (CAPP)</p>	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>Un document de projet (Septembre 2002 ; pour montant de \$1.280.290) a été préparé</p>

<p>couvrant les produits 6-14 listés dans le PI</p> <p><i>NB : les produits 6-14 n'ont pas trouvé un financement, malgré les efforts</i></p>	<p>tout à fait en cohérence avec les produits 6 à 14 visés dans le PI (cf. 'prévisions '). Ce document a été soumis aux bailleurs potentiels (Autriche, Espagne, Suisse, Japon) et a aussi été présenté au cours de la Conférence des Bailleurs de Fonds (2003).</p> <p><u>Prévisions :</u></p> <p>Produit 6 : Conseil de Direction mis en place et opérationnel  Produit 7 : Plan de développement du CAPP préparé  Produit 8 : Installation et démarrage du CAPP  Produit 9 : Programme de démonstration de production plus propre mis en place  Produit 10 : Promotion de projets d'investissements en technologies de production plus propre  Produit 11 : Campagne de promotion et de diffusion de l'information sur le programme CAPP  Produit 12 : Conseil sur les politiques : deux rapports préparés et présentés aux décideurs concernés  Produit 13 : Introduction de concepts de production plus propre dans les programmes d'études des principales universités du pays  Produit 14 : Mise au point et distribution aux principaux décideurs impliqués dans la production plus propre du rapport annuel sur les activités en matière de production plus propre dans le pays</p> <p><u>Réalisations :</u></p> <p>Malgré les efforts de mobilisation de ressources, le projet n'a pas trouvé de financement. Entre temps, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement a créé le Centre National de Technologies de Production Plus Propre (CNTPPP) utilisant des fonds algériens. Le CNTPPP est actuellement dans sa phase de démarrage.</p>
--	---

## **Appréciation de la Composante 5**

### **Pertinence**

Les besoins de l'Algérie dans le domaine de la promotion de la production plus propre sont énormes et, par conséquent, la pertinence de cette composante est évidente et reste entièrement valable jusqu'à ce jour. Les actions menées par le PI dans ce domaine étaient pertinentes bien que, par manque de financement, elles n'aient pas pu aboutir au but principal de créer un "Centre National de Production Plus Propre". Entre temps l'Algérie a créé ce centre avec ses propres moyens et il serait opportun de le faire bénéficier de l'expérience de l'ONUDI dans ce domaine en envisageant son insertion dans le réseau des CNPP.

### **Efficacité**

Suite au financement partiel de cette composante (environ 25%) l'efficacité des actions est restée limitée.

La formation des cadres du ministère en Italie, suivie par un complément de formation en Égypte, n'a pas entièrement répondu aux attentes avec plus d'accent sur la théorie que sur des cas pratiques. Ce manque d'efficacité peut être surprenant étant donné que cette action a fait l'objet d'une évaluation des besoins préalable à la conception du cours. Le manuel de formation, conçu pour le cas de l'Algérie, ne contient en effet pas de référence aux conditions spécifiques en Algérie en terme de gestion environnementale. Aussi, la mission n'a-t-elle pas trouvé d'indications pour savoir si des études de cas concrets ont été intégrées dans ce cours.

L'activité « réseau pilote » a concerné la Direction de l'Environnement de la Wilaya d'Annaba et cinq entreprises de la région d'Annaba. Suite aux entretiens téléphoniques de la mission avec quelques bénéficiaires il semble que les équipements informatiques aient été livrés mais que le réseau pilote d'information ne fonctionne plus selon les spécifications. La Direction de l'Environnement a indiqué utiliser le réseau de façon très intermittente. La documentation a été transmise aux cinq entreprises mais seulement deux d'entre elles semblent l'avoir reçu.

Les échos collectés par la mission d'évaluation sur la formation des auditeurs environnementaux étaient positifs. La formation semble avoir répondu aux attentes.

Globalement l'efficacité de la poursuite des objectifs environnementaux du PI aurait pu être augmentée en traitant de ce sujet au niveau des autres composantes. A titre d'exemple, une des entreprises qui a fait l'objet d'un diagnostic et d'un plan de mise à niveau au démarrage du PI, concernait une tannerie (une activité connue pour ses défis environnementaux). Même si le volet environnemental n'a pas été oublié, le Ministère de l'Environnement n'y a pas été associé. L'efficacité énergétique (inclue dans le PI mais non réalisée faute de ressources) aurait également pu être introduite dans les diagnostics.

## **Efficienne**

On peut s'interroger sur la pertinence d'avoir choisi l'Italie et l'Egypte comme lieux de formation des cadres. Le choix de l'Algérie aurait probablement permis une plus grande participation et, ainsi, avoir plus d'impact.

L'action « réseau » ne semble pas avoir été conçue de manière optimale. Le réseau fonctionne avec des lignes téléphoniques large bande de location, une solution lourde et coûteuse qui ne correspond plus au *state-of-the-art*. Du fait que les membres du réseau ne semblent pas se servir du réseau, on peut conclure que cette action pilote n'a pas porté ses fruits et, ainsi, ne pourra pas servir à la généralisation de la solution aux autres régions industrielles algériennes, tel qu'initialement prévu. Par ailleurs, les interlocuteurs contactés ont indiqué qu'ils se sentent « abandonnés » depuis plus de trois années, à savoir depuis l'installation du réseau par un consultant recruté par l'ONUDI.

Quant aux dépenses sous le projet DG/ALG/94/006, on constate que 41.8% ont couvert l'expertise internationale, il n'y a pas eu recours à l'expertise nationale, la formation (à l'étranger et sur place) a consommé 41.4% du budget, et le volet équipement 16.7%.

## **Appropriation**

Le maître d'œuvre de cette composante était le Ministère de l'Environnement. Lors des entretiens avec la mission d'évaluation, les responsables de ce ministère n'ont pas caché leur déception quant à l'incapacité apparente de l'ONUDI à mobiliser les financements nécessaires à la réalisation des activités prévues. De leur côté, les responsables de l'ONUDI insistent sur le fait que la mobilisation des fonds est nécessairement une activité conjointe et semblent regretter que le Ministère de l'Environnement ne s'y soit pas suffisamment investi. Sans être en mesure de se prononcer sur les raisons de cet échec partiel, la mission d'évaluation a constaté que le PI n'a pas réussi à assurer une appropriation satisfaisante de cette composante.

A cet égard, il est regrettable que cette composante n'ait pas bénéficié des fonds d'amorçage de l'ONUDI pour accompagner l'Algérie dans la phase préparatoire aboutissant à la création du CNTPPP ; et pour formuler, par exemple, un document de projet visant la réalisation des activités de formation et de conseil par rapport à la maîtrise de l'énergie (un

thème qui figure aussi parmi les produits inclus dans le PI et qui n'a pas du tout été abordé dans la phase mise en œuvre du PI).

## **Pérennité et impact**

L'impact de la formation des auditeurs est le plus susceptible de perdurer dans le temps tandis que la pérennité des autres activités de cette composante est probablement beaucoup moindre.

N'ayant pas contribué à la création du CNTPPP (en dehors de la formulation d'un document de projet et de quelques efforts pour mobiliser le financement), le PI ne peut pas prétendre que son action dans ce domaine ait été durable. Cependant, la création de ce centre, intervenue entre-temps, crée une opportunité pour l'ONUDI de relancer, avec les autorités algériennes, l'effort de mobilisation de ressources et de contribuer ainsi de façon significative à sa pérennité et à son impact.

### **6.6 Assistance aux entreprises sinistrées par le séisme**

Suite au tremblement de terre du 21 mai 2003, la Représentation de l'ONUDI à Alger a immédiatement visité une cinquantaine de PME touchées dans les secteurs privé et public afin de réaliser un bilan des dégâts. Par la suite, l'ONUDI a élaboré avec le Ministère de la PME/Artisanat un projet d'assistance aux entreprises touchées par le séisme qui a été lancé en septembre 2003 (projets YA/ALG/03/418 et XA/ALG/03/611).

L'appui a couvert plusieurs opérations :

- Assistance technique à onze entreprises (sélectionnées dans différents secteurs d'activité, en fonction de leur possibilité de reprendre rapidement les opérations de production, réparties sur la Wilaya d'Alger et la Wilaya de Boumerdès et représentant des entreprises de différente taille – moyennes, petites et ateliers d'artisanat) ;
- Aide directe en équipements avec un montant maximal de \$EU 3,500 par entreprise ;
- Activités de sensibilisation des dirigeants d'entreprises et cadres ministériels sous forme de deux journées d'étude sur le rôle et l'importance des assurances en cas de catastrophes naturelles et quatre jours de formation des cadres techniques des entreprises portant sur la gestion en situation de crise, la maintenance et la sécurité industrielle.

Des 11 entreprises sélectionnées, 10 ont bénéficié des interventions et ont repris leur activité. Une entreprise n'a pas pu en bénéficier, suite à une décision de délocalisation. Tout en ayant apprécié l'appui, il faut souligner qu'il s'agit là d'un apport technique et en équipement qui, conjugué aux efforts des entreprises mêmes, n'a évidemment pas pu résoudre tous les défis auxquels les entreprises concernées ont dû faire face. Parmi les conclusions et recommandations décrites dans le rapport de synthèse sur la mise en œuvre de l'appui, il a été souligné l'importance de «la mise en œuvre de mesures appropriées en matière de soutien et d'appui, aussi bien des pouvoirs publics que des différents acteurs de la vie économique (banques, assurances, caisse de chômage, caisse de garantie des crédits...)».

## 7 Témoignages d'entreprises

### 7.1 Choix de l'échantillon d'entreprises visitées

La mission d'évaluation a retenu sept entreprises parmi celles qui ont bénéficié du PI. Le choix de l'échantillon reflète la cible d'entreprises visées par le PI, et cela, en prenant en compte les critères suivants :

- Statut de l'entreprise : on trouve dans l'échantillon une PMI publique et six PMI privées ;
- Diversité des secteurs industriels où activent les PMI algériennes (secteur de l'agro-alimentaire ; manufacture de biens domestiques ; cosmétiques ; travail du métal)
- Taille : on y trouve une « grosse PMI » et des PMI de taille moyenne;
- Répartition géographique : une entreprise à Alger, deux à Oran et quatre dans région de Blida ;
- Réussite des actions de mise à niveau : on y trouve un exemple de réussite incontestable, un exemple d'échec patent et des réussites mitigées.

### 7.2 Synthèse des entretiens avec les sept entreprises

Les entretiens avec les sept entreprises sont reflétés dans les fiches suivantes : <sup>16</sup>

#### 7.2.1 *Entreprise agro-alimentaire*

C'est une ancienne usine réalisée en 1958, nationalisée au début de l'indépendance et intégrée par la suite dans une société nationale. À l'issue de la restructuration organique des sociétés nationales au début des années 80, cette société s'est transformée en un groupe industriel constitué de 19 filiales réparties sur l'ensemble du territoire national.

L'entreprise comme l'ensemble des filiales du groupe, fait actuellement l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt en vue de sa privatisation. Une opération qui semble créer un certain malaise social au niveau de l'entreprise.

Produits/Actions réalisées à la faveur du PI (Projet ALG/97/002):

- Diagnostic réalisé en juillet 2000 ;
- Plan d'action approuvé en 2002 ;
- Accompagnement en vue de la certification ISO 9001 version 2000, qui a été obtenue en 2003 pour la chaîne lait UHT ;
- Formation du responsable HACCP et d'autres personnes ; mise en place du système documentaire HACCP en cours.

---

<sup>16</sup> On notera que le contenu des fiches de synthèse reflète uniquement les opinions des interlocuteurs telles que recueillies de la manière la plus fidèle possible par les membres de l'équipe d'évaluation au cours des entretiens. On notera aussi que ces fiches de synthèse n'ont pas fait l'objet de relecture de la part des responsables des entreprises concernées.

#### Appréciation de l'apport des interventions de l'ONUDI :

La responsable de qualité estime que l'intervention ONUDI a été bénéfique : « *cela nous a beaucoup aidé* ». Le plan d'amélioration qualité (PAQ) mis au point a permis à l'entreprise de prendre la mesure des efforts à faire pour l'amélioration de la compétitivité.

La méthodologie acquise dans la mise en place du PAQ a beaucoup facilité le lancement du chantier HACCP. En particulier, l'encadrement a découvert la puissance des méthodes de travail d'équipe. Les dirigeants de l'entreprise se sont fortement engagés dans la mise en œuvre du plan d'action HACCP :

- Engagement des investissements légers ;
- Lancement, par ses propres moyens, d'une formation du personnel d'exécution (200 personnes) sur le système HACCP.

Mais les difficultés financières de l'entreprise ne permettent pas d'engager les investissements lourds nécessaires. Il est probable que ces difficultés financières perdureront jusqu'à la privatisation de l'entreprise.

### **7.2.2 Entreprise de menuiserie métallique**

L'entreprise a été créée en 1971 par la fabrication de menuiserie métallique à base de profilés en aluminium. En 1990, l'entreprise remplace l'aluminium par le PVC qui offre des avantages de coût et une meilleure isolation thermique et phonique (double vitrage). En 2004, l'entreprise réintroduit l'aluminium pour la fabrication de murs rideaux.

Dans les années 90, l'entreprise a mené des opérations d'exportation vers la France, l'Espagne, la Belgique et la Russie. Des opérations qu'elle a dû interrompre à cause des difficultés de logistique rencontrées dans l'environnement algérien. Aujourd'hui, l'entreprise utilise ses capacités de production à 15 %. Son défi actuel concerne surtout la situation de sa trésorerie.

#### Produits/Actions réalisées à la faveur du PI (Projet ALG/97/002) :

- Diagnostic de l'entreprise ;
- Plan d'action ;
- Accompagnement en vue de la certification ISO 9001, version 2000.

L'accompagnement du plan d'action dans le domaine du marketing - mise à niveau des fonctions marketing, développement d'un réseau de franchisés - a été réalisé avec le concours de la SFI.

#### Appréciation de l'apport des interventions de l'ONUDI :

La responsable management qualité de l'entreprise estime que l'intervention ONUDI a produit au niveau de l'entreprise une prise de conscience de la nécessité de la compétitivité et de l'amélioration continue : « *Cela a été une vraie révolution pour nous* » affirme-t-elle.

L'entreprise a particulièrement apprécié le niveau de qualification de l'expert international et l'apport du SMQ sur le management global de l'entreprise et qui a mené à la certification ISO 901 v. 2000 (par SGS) en 2003.

L'entreprise est une des rares entreprises algériennes à disposer d'un système ERP (*entreprise resource planning*) et a pu mesurer ainsi l'impact des efforts conduits depuis l'année 2000 :

- Les charges du personnel, rapportées au kilogramme de produits, ont été divisées par deux entre 2000 et 2005 ;

- Le taux de satisfaction client, mesuré par les délais de réalisation, est passé de 90 % à 98 % pendant la même période ;
- Alors que l'entreprise accusait des déficits récurrents, elle est devenue bénéficiaire depuis 2003.

### **7.2.3 Entreprise de maroquinerie**

L'entreprise a été créée en 1985. En 1994, elle se transforme en Sarl. Aujourd'hui, l'entreprise est l'un des deux leaders algériens du marché de la bagagerie et de la maroquinerie de luxe. Elle emploie 46 personnes, après en avoir employé 125 durant l'année 1997.

Sa production est destinée principalement à des institutions publiques (Présidence de la République, écoles de l'armée...), à de grands hôtels et aux organisateurs de séminaires. L'entreprise éprouve de graves difficultés de financement de son activité : sa situation de trésorerie ne lui permet pas d'honorer le service de sa dette auprès de sa banque qui la menace de saisie.

L'entreprise a entamé seule (hors ONUDI) des recherches de partenaires extérieurs qui auraient été intéressés par son savoir-faire. L'entreprise a décliné une offre de processing (travail à façon) pour un industriel italien. En ce moment, l'entreprise mène des discussions avec une centrale d'achat italienne.

Produits/Actions réalisées à la faveur du PI : L'entreprise a été retenue dans le programme ONUDI suite à sa distinction par le Président de la République lors de la Foire internationale d'Alger de 1999.

- Le diagnostic de l'entreprise a mis une année et demi pour être réalisé ;
- L'intervention ONUDI a permis de développer le système documentation pour la mise en place d'un SMQ (système management de la qualité). Mais l'incompréhension sur la prise en charge financière de la certification a fait avorter l'opération ; aussi, compte tenu de la situation financière de l'entreprise et de son marché, la certification n'est pas jugée prioritaire pour le chef de l'entreprise à l'heure actuelle ;
- À l'issue du diagnostic, on aurait promis à l'entreprise un équipement informatique ainsi que des logiciels de conception assistée par ordinateur (CAO) pour la dessin des patrons. Des promesses qui n'ont pas été tenues, selon le DG de l'entreprise ;
- Par ailleurs, le DG de l'entreprise a tenu à relever le flou qui a entouré la question de la prise en charge à Oran des experts mobilisés par l'ONUDI.

Le DG de l'entreprise estime qu'après « *l'enthousiasme* » du démarrage, il est « *déçu* » et estime avoir « *été piégé* ». Pour lui, l'intervention ONUDI, au vu de ses résultats, a été « *une perte de temps et d'argent* ». Il constate qu'on a mis davantage l'accent sur le côté « *audit* » et moins sur l'accompagnement dans la démarche suivie.

L'entreprise illustre parfaitement le problème de la non contractualisation des obligations respectives entre le ministère de l'Industrie et l'entreprise au titre du projet ONUDI.

### **7.2.4 Entreprise de fabrication de matelas**

Créée en 1965, l'entreprise est leader de la fabrication de matelas sur le marché algérien : il détiendrait 15 % de part de marché (hors importations). L'entreprise vient d'achever l'installation de son usine de fabrication de mousse et de matelas dans la zone industrielle d'Es-Senia à Oran, sur un site équipé d'infrastructures modernes. L'entreprise a une autre usine à Tlemcen (100 km à l'Ouest d'Oran) qui fabrique du linge de maison.

L'entreprise est en pleine croissance : son production aura plus que doublé entre 2000 et 2006. Entre 2001 et 2006, son effectif est passé de 66 à 85 personnes.

#### Produits/Actions réalisées à la faveur du PI :

- Le diagnostic de l'entreprise a été réalisé au bout de six mois d'intervention (achevé en septembre 2002) ;
- La démarche qualité suggérée par l'accompagnateur ONUDI (cabinet QMI-Algérie) a démarré avec l'idée d'une certification à la norme ISO 9001, version 94 (norme caduque !). L'entreprise a dû reprendre seule (en dehors du projet ONUDI) son accompagnement qualité ; et a obtenu sa certification ISO 9001 version 2000 (SGS, en 2004) ;
- Le diagnostic a recommandé l'acquisition de nouvelles machines, ce qui a conforté les propres idées de l'entreprise ;
- Les actions de recherche de partenaires extérieurs engagées par l'intervention ONUDI n'ont pas abouti : l'entreprise étant davantage intéressée par un apport financier de la part des partenaires ;
- L'entreprise a bénéficié d'un appui de l'ONUDI en dehors du PI (utilisation des fonds du Protocole de Montréal). Il s'agissait d'abandonner l'utilisation du fréon dans le processus de fabrication de mousse pour le remplacer par le chlorure de méthyle. L'opération a été réalisée en 2001.

En 2005/2006, l'entreprise s'est rapprochée de l'EDPME (projet MEDA/PME) pour sa mise à niveau. Une opération qui s'est traduite par trois actions : a) développement du matelas, b) définition d'une stratégie commerciale et c) calcul du coût de revient. À la faveur de cette opération, les responsables de l'entreprise ont particulièrement apprécié la clarté des engagements réciproques, la proximité des contacts et la possibilité de se prononcer sur le choix des experts.

Le sentiment général exprimé par les responsables de l'entreprise sur l'intervention ONUDI c'est qu'elle a servi à les aider à « *prendre conscience* » des enjeux de la compétitivité et à les « *mettre sur les rails* ». Mais, le peu de résultats concrets les a « *laissé sur leur faim* ». L'action de l'ONUDI ayant été appréciée le plus par les responsables concernait la transformation du processus de fabrication (projet Protocole de Montréal).

#### **7.2.5 Entreprise agro-alimentaire**

L'entreprise est l'un des leaders algériens dans la fabrication de jus de fruits. L'entreprise est en forte croissance : entre 2001 et 2005, la production a augmenté de 400 % ! Alors que l'effectif est passé de 64 à 194 employés entre 2000 et 2006. La production utilise des process modernes et automatisés (technologie Tetra-Pack).

L'entreprise a conduit seule (hors projet ONUDI) sa certification ISO 9001 version 2001 qu'elle a obtenue en 2001.

#### Produits/Actions réalisées à la faveur du PI (l'entreprise est l'une des 12 entreprises du projet agroalimentaire) :

- Le diagnostic stratégie global a été réalisé par le CNTC (2004). Les responsables de l'entreprise en sont satisfaits ;
- En revanche, l'expertise extérieure mobilisée par l'ONUDI en 2005 a été estimée peu adaptée : « *on veut des spécialistes "métier"* ». À cet égard, l'entreprise a une connaissance étendue de l'expertise internationale dans le domaine des technologies du jus de fruit. Elle a organisé en 2001, à Alger, un séminaire avec des sommités mondiales dans le domaine ;

- L'entreprise a apprécié les actions de formation réalisées dans le courant du 1<sup>er</sup> semestre 2006 sur les normes HACCP (à l'INPED) ainsi que les formations sur la comptabilité analytique (ISGP) ;
- En revanche, l'entreprise regrette que sa plus grande priorité - la formation de spécialistes de maintenance préventive chez le fournisseur d'équipements - n'ait pas pu être financée dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action.

Les responsables de l'entreprise se montrent très critiques vis-à-vis de l'approche mise à niveau de l'ONUDI : trop de bureaucratie, trop d'intervenants, délais de réaction trop longs... « *On s'est lassé de la faiblesse des contacts* ». Ils estiment qu'ils ne sont pas associés à la restitution des rapports des experts.

Concernant la démarche HACCP, les responsables de l'entreprise souhaitent passer directement à la norme 22000.

L'entreprise bénéficie du concours d'un coach au titre du projet ONUDI. À ce stade, une seule réunion avec le coach a eu lieu, consacrée à l'établissement d'un programme de travail.

### **7.2.6 Entreprise de cosmétique**

L'entreprise a été créée en 1981. C'est aujourd'hui l'un des leaders algériens dans la fabrication de produits cosmétiques. L'entreprise est en croissance régulière :

- entre 2001 et 2005, le chiffre d'affaires est passé de 260 à 955 Millions de DA ;
- l'effectif de l'entreprise est passé de 87 à 128 employés entre 2000 et 2006.

Depuis avril 2003, l'entreprise est certifiée ISO 9001, version 2000 (opération menée directement par l'entreprise sur financement du fonds Qualité du ministère de l'Industrie). La certification vient de lui être renouvelée (par l'AFAQ).

L'entreprise fait face à des problèmes de contrefaçon de ses produits et aux importations sauvages. De ce fait, elle est particulièrement sensible aux questions de propriété industrielle et d'homologation.

En matière d'innovation, l'entreprise compte s'intéresser aux produits cosmétiques "bio", à base de plantes médicinales.

Produits/Actions réalisées à la faveur du PI (l'entreprise retenue dans le cadre du projet ONUDI US/ALG/99/154) :

- Le diagnostic stratégique global - qui a duré huit mois - a été réalisé par le CNTC en association avec un expert canado-algérien (septembre 2000) ;
- Les résultats du diagnostic ont été appréciés par les responsables de VENUS : « *Nous avons pris conscience de nos points faibles* », « *la découverte du concept de mise à niveau a été un plus pour nous* ».

Sur la base des résultats du diagnostic, l'entreprise a introduit un dossier au Fonds de Promotion de la Compétitivité pour financer des actions de formation (formation en langue anglaise et formation laboratoire). Une part importante des remboursements des frais engagés pour des actions immatérielles est encore en instance.

En parallèle, l'entreprise s'est intégrée au projet MEDA/PME pour deux actions :

- Formation dans les domaines du marketing, de la force de vente et de la distribution

- Assistance dans l'engineering de la nouvelle usine (une usine automatisée pour un coût de l'ordre de 280 Millions de DA).

Par ailleurs, l'entreprise s'est impliquée dans le projet Environnement (projet GTZ) et prévoit d'être certifiée ISO 14000 (recyclage des déchets industriels) en novembre 2006.

Bien qu'ils soulignent l'apport positif de l'intervention ONUDI dans la découverte du concept de mise à niveau, les responsables de l'entreprise expriment « *une légère déception par rapport aux attentes du programme.* »

### **7.2.7 Entreprise agro-alimentaire**

Il s'agit d'un groupe d'entreprises comprenant une conserverie ; une semoulerie ; une entreprise d'emballage métallique et une entreprise de génie civil. Seules les deux premières entreprises ont bénéficié du Programme Intégré ONUDI.

#### Produits/Actions réalisées à la faveur du PI

##### Conserverie : Lot des 10 premières entreprises du P. I.

- Diagnostic réalisé en 2000 en quatre mois avec une équipe mixte algéro-italienne ;
- Accompagnement SMQ conduit par le cabinet QMI pendant douze mois ; qui a permis en 2003 la certification de l'entreprise à la norme ISO 9001, version 2000 ;
- L'entreprise a bénéficié de plusieurs formations liées à la qualité, assurées par le CNTC et l'INPED.

Les responsables de l'entreprise ont apprécié « *l'apport considérable de la démarche mise à niveau* ». Ils en mesurent l'impact notamment à travers le taux de rebut qui est passé de 5 % à 0,5 % entre 2000 et 2006.

##### Semoulerie: Lot des 12 entreprises du projet agroalimentaire.

- Diagnostic réalisé pendant les mois de février et mars 2005 par le cabinet local MCSC. Il a permis de monter un dossier soumis au Fonds de Promotion de la Compétitivité pour un montant de 117 millions de DA (105 en investissement matériel et 12,5 en investissement immatériel) ;
- Appréciation positive de l'expertise extérieure complémentaire mobilisée par l'ONUDI : un chef meunier qui avait l'expérience "métier" ;
- Formations sur site et au niveau de l'INPED et le CNTC ;
- Diagnostic HACCP réalisé au bout de deux jours (août 2005) ; formation et accompagnement non encore démarrés.

La semoulerie est actuellement en pleine phase d'extension ; ce qui accapare l'énergie des managers et retarde quelque peu la mise en œuvre des actions HACCP.

### **7.3 Le point de vue des entreprises bénéficiaires**

Les entretiens menés avec les responsables des entreprises permettent de tirer sept conclusions principales sur l'impact des actions de mise à niveau réalisées à travers l'assistance du PI :

#### *Conclusion 1 :*

Chez les responsables d'entreprises le PI a conduit à une prise de conscience des défis de la compétitivité et à un début de remise en cause de leurs certitudes.

*Conclusion 2 :*

La priorité donnée à la démarche SMQ (devant conduire à la certification ISO 9001, version 2000) dans la mise en œuvre des plans d'action s'est révélée une option positive pour les PMI. Elle leur a permis de commencer à documenter leur processus internes et à entamer la formalisation de leur organisation.

*Conclusion 3 :*

La démarche globale de mise à niveau était ressentie trop standardisée, ne s'adaptant pas suffisamment aux priorités de chaque entreprise. Dans certaines entreprises, les priorités essentielles ont été ignorées.

*Conclusion 4 :*

Les actions de formation ont été l'occasion pour les participants de découvrir des méthodes modernes de gestion, ce qui prépare le terrain pour d'autres actions de modernisation.

*Conclusion 5 :*

Les délais trop longs des interventions (diagnostics prenant parfois jusqu'à une année et demie !), la diversité des intervenants, et le peu de continuité entre les interventions, ont souvent lassé les entreprises... et refroidis leur enthousiasme initial.

*Conclusion 6 :*

Le choix des experts (internationaux et nationaux) a parfois ignoré l'exigence de qualité requise par les interventions prévues. Certains experts se sont révélés peu préparés aux missions attendues d'eux ; et le PI n'a pris l'initiative de les remplacer.

*Conclusion 7 :*

Les entreprises se plaignent de la faible flexibilité du processus de mise à niveau et soulignent le caractère jugé trop bureaucratique de leurs relations avec le Ministère de l'Industrie. Cela demeure valable aussi bien dans la mise en œuvre du PI que dans le processus d'accès au Fonds de Compétitivité.

## 8 La mise en œuvre du programme dans son ensemble

### 8.1 Les points forts du PI :

- Le PI a été pertinent et répondait aux priorités industrielles de l'Algérie  
*Les objectifs du PI répondent aux défis de l'Algérie liés à son intégration dans l'économie mondiale, à la modernisation des entreprises et l'amélioration de leur environnement institutionnel. Malgré sa taille relativement modeste en termes financiers, le PI a introduit une dynamique de progrès et une prise de conscience des enjeux de la modernisation au sein des entreprises.*
- Le PI est le fruit d'un effort conjoint de formulation  
*Le PI a été conçu de façon conjointe par l'Algérie et l'ONUDI. Lors des consultations sur la conception du programme et dans sa mise en œuvre, le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration a représenté l'administration entière de façon active. La plupart des services d'appui participants se sont montrés hautement motivés.*
- Transfert d'expériences entre pays  
*Le PI a organisé de nombreux échanges d'expériences internationaux qui ont permis aux décideurs et cadres algériens de prendre connaissance des programmes et organisations de support dans d'autres pays afin de leur permettre de concevoir les initiatives algériennes en connaissance des modèles les plus avancés.*
- Bonne couverture du territoire national  
*Les activités de sensibilisation (Mise à Niveau et Qualité) se sont étendues sur tout le territoire algérien. Les entreprises bénéficiaires du programme pilote de mise à niveau n'étaient pas limitées à la capitale. L'appui à l'ANDI a permis l'introduction d'un système de gestion électronique d'information au niveau de quatre guichets uniques décentralisés.*
- Bonne synergie entre la plupart des actions  
*L'interaction entre la mise à niveau des entreprises et de l'environnement des affaires était bonne. Les interventions systémiques du PI ont touché au renforcement des structures intermédiaires, à la formation des consultants-conseillers et des cadres d'entreprises ainsi qu'au soutien institutionnel (fonds documentaires ; méthodologies ; équipements de base ; visibilité), etc. Par la suite, ces capacités ont été utilisées par des entreprises engagées dans un processus d'amélioration de leur performance et de leur compétitivité.*
- Bonne appropriation de la plupart des actions :  
*Dans son ensemble, le PI s'est bien intégré dans les structures nationales et les homologues se montrent préparés pour assurer la pérennité des résultats. Le Ministère de l'Industrie a mis en place le dispositif institutionnel du programme de mise à niveau national. Avec ses propres moyens, l'ANDI a adapté le système informatique mis en place par le PI à l'expansion de son réseau de guichets uniques.*
- Utilisation intensive de l'expertise nationale  
*Le PI a fait une utilisation intensive de l'expertise nationale des bureaux d'études. Dans la plupart des composantes, il y a eu des activités de formation de consultants. En plus, le PI a offert des opportunités de « perfectionnement sur le tas » en utilisant l'expertise nationale dans la réalisation des diagnostics stratégiques d'entreprises, des plans de mise à niveau et dans les formations intra-entreprises.*

## 8.2 Les points faibles du PI

- **Modalités de pilotage insuffisamment définies**  
*Le document de programme définit insuffisamment la composition et le mode de fonctionnement du comité de pilotage et ne prévoit pas de mécanisme de mise à jour régulier. Le fait que le comité de pilotage ne se soit réuni que deux fois pendant les sept ans d'existence du PI reflète ces déficiences initiales. Le pilotage du PI a été affecté par des périodes de faible interaction entre l'ONUDI et le gouvernement ainsi qu'entre les différents ministères.*
- **Appropriation variable par les ministères concernés**  
*L'appropriation du PI par les différents ministères était très variable. La bonne appropriation par le Ministère de l'Industrie semble avoir contribué à donner l'impression au niveau des autres ministères, qu'il s'agissait avant tout d'un programme du MI. Les fonds d'amorçage auraient pu être utilisés de façon plus proactive pour développer des activités avec par exemple le Ministère de la PME et de l'Artisanat et le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.*
- **Modalités de gestion déficientes**  
*Les structures de gestion mises en place des deux côtés étaient faibles. Le représentant de l'ONUDI à Alger a joué un rôle important, mais n'a pas pu, suivant le règlement de l'ONUDI en vigueur à l'époque, recruter un coordinateur de PI. Aussi, la gestion sur place dépendait du personnel délégué par le Ministère que l'ONUDI ne pouvait pas rémunérer (et donc ne pouvait pas motiver suffisamment). Face à ces faiblesses structurelles, les succès du PI étaient dans une large mesure tributaires de la disponibilité individuelle des personnes. Dans ce contexte, on n'est pas surpris que des discontinuités dans la relève du coordinateur national aient eu un impact négatif certain sur l'efficacité du PI dans son ensemble.*
- **Faiblesses du monitoring, du reporting et de l'évaluation**  
*Le PI n'a pas disposé d'un mécanisme de monitoring. Les rapports de progrès sont souvent trop généraux, répétitifs ou pas du tout disponibles et ne permettent pas de juger des résultats de l'assistance, surtout au niveau des entreprises. Il n'y a pas eu de revues périodiques ni d'évaluation intermédiaire du programme.*
- **Faible mobilisation de fonds**  
*A partir de 2003/2004 les succès initiaux dans la mobilisation des fonds ont cédé la place à un fléchissement des efforts conjoints de mobiliser les fonds nécessaires pour mettre en œuvre le plan ambitieux du programme (51 produits). Plusieurs raisons peuvent être invoquées à cet égard : absence d'évaluation intérimaire qui aurait pu donner un nouveau souffle aux efforts de communication et de sensibilisation de bailleurs de fonds ; différences de vue sur le budget et la contribution algérienne prévue ; prise en compte insuffisante du changement profond de l'image de l'Algérie auprès des bailleurs de fonds qui la considèrent, désormais, comme un pays « riche ».*
- **Peu d'échanges avec des programmes similaires**  
*Après avoir joué un rôle pionnier dans l'introduction de la démarche Mise à Niveau en Algérie, les promoteurs du PI n'ont guère cherché à échanger leurs expériences avec les autres programmes lancés par la suite dans le même domaine, notamment avec les programmes Euro Développement - PME et SFI). Cette faiblesse explique en partie les lenteurs du PI dans la mise à jour de sa démarche (introduction tardive du coaching).*

- Eventail des compétences de l'ONUDI peu mobilisé  
*Parmi les actions prioritaires soutenues par le PI, l'accent a été mis sur le thème « Qualité ». Sans en vouloir mettre en cause l'importance, il y aurait eu des opportunités pour associer d'autres compétences de l'ONUDI, en fonction des besoins prioritaires des entreprises touchées par le programme pilote de mise à niveau.*
  
- Les entreprises ne participent pas financièrement aux dépenses du PI  
*Il est largement reconnu que les bénéficiaires des services d'appui aux entreprises (Business Development Services, BDS) doivent participer aux coûts des services reçus. Cette bonne pratique assure la motivation des bénéficiaires, contribue à la pérennisation des services et encourage le développement du marché des services aux entreprises*

## **ANNEXE I Termes de Référence de la mission d'évaluation**

### **1. Objectif**

Le but de l'évaluation en profondeur du programme intégré (PI) est de permettre au Gouvernement, à l'ONUDI et aux donateurs de :

- Evaluer l'efficacité de l'exécution: quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et accomplissant les activités.
- Evaluer les effets des produits réalisés et des résultats accomplis par rapport à ceux projetés
- Vérifier les perspectives de l'impact sur le développement du pays.
- Fournir une base analytique et des recommandations pour une éventuelle réorientation de la suite du programme.
- Apprendre des leçons sur l'approche intégrée et améliorer les effets de synergie des programmes intégrés de l'ONUDI.

L'évaluation est à effectuer conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation des programmes intégrés.

- L'évaluation sera effectuée à deux niveaux: évaluation des composantes du programme et évaluation du programme dans son ensemble. L'évaluation du programme dans son ensemble sera basée sur les résultats de l'évaluation des composantes et abordera des questions telles que l'intégration, la synergie, la gestion de programme et l'impact global du programme.
- L'évaluation par composantes identifiera les résultats achevés des composantes et dans quelle mesure ces résultats ont contribué à l'objectif du programme.
- L'évaluation sera effectuée par l'analyse de diverses sources d'information, comprenant rapports d'évaluation à mi-parcours, entretiens avec les contreparties, bénéficiaires, autres agences, représentants des donateurs, directeurs des projets et l'analyse des données rassemblées sur le terrain. L'évaluation sera appliquera une approche participative.

### **2. Évaluation des composantes**

L'évaluation détaillée de chacune des composantes analysera si:

- la composante a été formulée avec la pleine et active participation des parties prenantes et des bénéficiaires nationaux, en particulier les industriels ;
- un lien pertinent existe entre l'objectif immédiat de la composante et l'objectif de développement du programme ;
- les documents de projet et de programme visent les mêmes objectifs et produits ;
- les documents de projets ont été adaptés de façon continue à l'évolution des besoins et des contraintes ;
- la coordination avec d'autres composantes du programme a été efficace ;
- les services de l'ONUDI (expertise, formation, équipement, méthodologies, etc..) ont été fournis comme prévu et ont répondu aux attentes du gouvernement/des parties prenantes ;
- le gouvernement et les parties prenantes ont honoré leurs obligations établies dans le document de programme ;
- les produits réalisés sont de bonne qualité des utiles aux bénéficiaires ;
- des changements positifs peuvent être démontrées au niveau des bénéficiaires.

### **3. Evaluation du programme**

L'évaluation en général du programme intégré (P.I.) évaluera si:

#### *Pertinence, Propriété et Participation*

- le P.I. a été conjointement identifié et formulé avec les autorités politiques du pays, avec la participation des contreparties du programme et des bénéficiaires cible (représentants de l'industrie);
- le P.I. a un objectif bien focalisé dont la réalisation peut être déterminé par des indicateurs vérifiables et qui correspond clairement aux objectifs de la politique industrielle du pays ;
- le P.I. intègre les MDG et les objectifs de l'UNDAF ;
- les documents de programme ont été mis à jour pour correspondre aux priorités et contraintes évolutives du pays ;

#### *La gestion du programme*

- le programme a été géré, suivi et coordonné de façon efficace et efficiente à partir du Siège de l'ONUDI ;
- la contrepartie nationale a contribué à l'orientation et à la gestion du programme ;
- les facteurs externes (règles et règlements, procédures, mécanismes administratifs, etc.) ont été prise en compte de façon adéquate ;

#### *Intégration et coordination des composantes.*

- la conception et l'exécution du programme ont favorisé la coordination et la synergie des composantes (entre quelles composantes il y a eu coordination des activités et effets de synergie ?);
- le P.I. favorise l'amélioration des arrangements nationaux inter-institutionnels de coopération, y compris la coopération entre le secteur public et privé ;
- l'approche du P.I. favorise la coordination avec d'autres programmes de coopération de développement, bilatéraux et multilatéraux ;

#### *Les effets de synergie dérivés de l'intégration et la coordination*

- des avantages ont été réalisés par la coordination entre les composantes (projets), et avec d'autres programmes dans le pays. (par exemple réduction des coûts; l'efficacité accrue résultant du fait de fournir différents services au même groupe cible; l'efficacité améliorée due aux services fournis simultanément au niveau des politiques, du soutien des institutions et des entreprises, etc.) ;
- le programme a augmenté les occasions de dialogue et de coopération entre les ministères, les institutions industrielles d'appui et les parties prenantes du secteur public et privé du pays.

#### *La mobilisation des fonds*

- une stratégie coordonnée de mobilisation des fonds existe et a été mise en œuvre de façon conjointe par le gouvernement, le siège et le représentant local de l'ONUDI ;
- des problèmes ont été rencontrés (et résolus) pour équilibrer les objectifs du programme et de l'ONUDI avec les priorités des donateurs et si les priorités des donateurs ont eu des effets sur l'approche intégrée ;

*Impact du programme (contribution aux objectifs industriels du pays)*

- les résultats réalisés reflètent un progrès perceptible des agents économiques et sociaux vers les objectifs de développement nationaux et internationaux ;
- le P.I. est susceptible de contribuer de manière significative à l'accomplissement des MDG.

**4. L'équipe d'évaluation**

L'équipe d'évaluation sera composée par un représentant de l'ONUDI ainsi que deux experts à contracter par l'ONUDI: un consultant international spécialisé sélectionné par l'ONUDI et un consultant national sélectionné par l'ONUDI sur proposition des autorités algériennes.

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution et/ou la supervision du programme/projets.

Le représentant de l'ONUDI en Algérie et le bureau local fourniront l'appui administratif et technique à l'équipe d'évaluation et proposera, en consultation avec l'équipe d'évaluation, un plan détaillé pour les visites et les rencontres sur le terrain.

## ANNEXE II : Liste des documents disponibles

### Documents/rapports - ONUDI

<b>Programme Intégré « général »</b>		
Programme Intégré pour l'Amélioration de la Compétitivité et l'Appui à la Restructuration Industrielle en Algérie	Version initiale ONUDI, Révision 1	1998 Novembre 2002
Programme Intégré pour l'Amélioration de la Compétitivité et l'Appui à la Restructuration Industrielle en Algérie, Bulletins d'information	ONUDI	Avril 2001 Novembre 2001
Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI), Résumé des entretiens, mission de l'ONUDI à Alger du 29.09-3.10.2001	DGRI	7 Octobre 2001
Rapport d'auto-évaluation Programme Intégré	ONUDI/Contrepartie	28 Octobre 2003
Progress Reports	ONUDI/Team leader (TL)	31 Octobre 2002 31 Juillet 2003 31 Octobre 2003 30 Avril 2004 30 Septembre 2004 31 Mai 2005 31 Octobre 2005 30 Avril 2006
Programme Intégré, Rapport sur l'état d'avancement (version en français/progress report)	ONUDI/TL	31 Octobre 2005
<b>Documents / ONUDI « mise à niveau »</b>		
ALG/97/002 Appui au programme de privatisation et de restructuration industrielle en Algérie	PNUD	30 Août 1997
US/ALG/99/154 Projet Pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME en Algérie, descriptif de projet	ONUDI	Décembre 1999
Rapport sur Séminaire du 12 et 13 Février 2001 sur Politique d'Accompagnement, Techniques de Mise à Niveau et de Compétitivité Industrielle sous le Haut Patronage de M. le Chef du Gouvernement Tome I, Discours de M. le Chef du Gouvernement, Communications Tome II, Articles de Presses	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, ONUDI, PNUD, Ambassade d'Italie, CNTC	Février 2001
US/ALG/99/154 Projet Pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME en Algérie, Rapport d'avancement	M.L. Dhaoui	Mars 2004
US/ALG/99/154 Projet Pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME en Algérie, Rapport final	M.L. Dhaoui	Novembre 2005
US/ALG/99/154 Self-evaluation report	M.L. Dhaoui	30 Avril 2006
TF/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaires en Algérie, document de projet	ONUDI	Novembre 2002
TF/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaires en Algérie, rapport technique et financier de la Phase I du projet au 31 décembre 2005	Non mentionné	23 Janvier 2006
TE/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaires en Algérie, situation Mars 2006	Non mentionné	Mars 2006
TE/ALG/03/002 Self-evaluation report	M.L. Dhaoui	3 Mai 2006
TE/ALG/03/002/17-55 Description de poste (coaching)	M.L. Dhaoui	Avril 2006
<b>Documents/ONUDI « qualité »</b>		
DP/ALG/00/003, Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation en Algérie, Document d'Appui de programme	Document Gvt/PNUD/ONUDI	Signé 18 juillet 2000

Rapport d'Étape sur les Principales Actions Initiées dans le Cadre du Projet de Coopération ONUDI Relatif au Renforcement des Capacités Nationales en Matière de Qualité, de Normalisation, de Certification et d'Accréditation En Algérie	Non mentionné	Novembre 2004
Compte rendu de la réunion du Comité de Pilotage du projet Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation en Algérie, 30/08, 31/08, 1.09.2005		Septembre 2005
Rapport d'évaluation à mi-terme du projet TF/ALG/04/001 – Renforcement des capacités en matière de qualité, normalisation et certification	Groupe d'Evaluation, ONUDI, P. Loewe	Avril 2006
<b>Documents/ONUDI « promotion des investissements »</b>		
Rapport d'évaluation, projet DP/ALG/96/002, Renforcement de l'Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement (APSI)		Août 2000
Termes de Référence, Solution « GEIDE » au sein de l'ANDI (XA/ALG/03/644)	P. Gilabert	10 Février 2004
<b>Documents/ONUDI « réseau d'information »</b>		
Réseau Algérien d'Information et Connaissance Industrielle, économique, statistique et d'affaires (RAICI), Concept et Architecture	B. Kreissler	Mai 2003
Réseau Algérien d'Information et Connaissance Industrielle, économique, statistique et d'affaires (RAICI), Résumé du projet (pour Union Européenne)	ONUDI	19 Mai 2003
Réseau Algérien d'Information et Connaissance Industrielle, économique, statistique et d'affaires (RAICI), Document de projet Phase préparatoire et phase pilote	ONUDI	Juillet 2003
Réseau Algérien d'Information et Connaissance Industrielle, économique, statistique et d'affaires (RAICI), Résumé de projet	ONUDI/non précisé	Novembre 2003
Réseau Algérien d'Information et Connaissance Industrielle, économique, statistique et d'affaires (RAICI), Back to Office mission report	A. Spina	14-20 Mai 2004
Réseau Algérien d'Information et Connaissance Industrielle, économique, statistique et d'affaires (RAICI), Back to Office mission report	A. Spina S. Sackda	9-15 Décembre 2004

## Rapports d'experts

<b>« Mise à Niveau »</b>		
CD Rom, Mise à Niveau - Documentaire	CNTC, MIR, ONUDI, PNUD	Non mentionnée
Mise à Niveau des Entreprises de Textile/Cuir, Rapport Final	M. Uwe Jung	Novembre 2001
US/ALG/99/154 Projet Pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME en Algérie, rapport final, Diagnostic sur l'état de la métrologie en Algérie	P. Lanneau	Janvier 2001
DG/ALG/97/002, Appui au programme de restructuration industrielle, rapport final : dispositif opérationnel de Mise à Niveau des entreprises et de leur environnement	S. Tlatli B. Abassi	Février 2001
UB/ALG/00/042, Rapport sur séminaire du 12 et 13 Février 2001 sur Politique d'Accompagnement, Techniques de Mise à Niveau et de Compétitivité Industrielle, Thème 4	J. Ayoub	Février 2001
Approvisionnement en matières premières pour l'industrie de la conserverie de fruits et légumes, Rapport Final	M. Margiotta	Avril 2001
Mise à Niveau des Entreprises Agro-industrielles, Rapport Final	U. Antinori	Novembre 2001
US/ALG/99/154, Projet pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME en Algérie, rapport de pré-diagnostic sur l'offre de formation de l'INPED	J. Masson, V. Plauchu, G. Gautier	Avril 2002
US/ALG/99/154 Projet Pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME en Algérie, Rapport final, Bilan de activités de mise à niveau en Algérie	F. Sellal	Mai 2002
TF/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaires en Algérie, Rapport de Synthèse, Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau	A. Mouffok	Décembre 2005
TF/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaires en Algérie, Rapport de synthèse des 12	A. Mouffok	Décembre 2005

entreprises retenues pour le Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau		
TF/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaires en Algérie, rapport final	J. Ayoub, M. Kaci et A-R Moufok	Non mentionnée (ébauche)
<b>Centre Technique agro-alimentaire</b>		
Projet d'Organisation des centres techniques industriels	G. Graba	Octobre 2005
TF/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaires en Algérie, rapport final	J. Ayoub, M. Kaci, A-R. Moufok	Non mentionnée (probablement Décembre 2005)
<b>Volet « qualité »</b>		
DP/ALG/90/018, Développement des capacités nationales de maîtrise de la qualité des produits industriels, rapport de la mission d'évaluation PNUD/ONU	P. Tenchea B. Djenadi	12 Mars 1999
DP/ALG/00/003, Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation en Algérie, rapport technique, Organisme de certification du personnel au sein de l'IANOR	M. Valeanu	Avril 2002
DP/ALG/00/003, Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation en Algérie, Rapport d'évaluation sur le tour « Algérie Qualité » - séminaires régionaux à Oran, Annaba et Ghardaïa, semaine du 26-31 janvier 2002	Non mentionné	Non mentionnée
DP/ALG/00/003, Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation en Algérie, assistance à la certification du système de management de la qualité pour 6 entreprises	D. Bendaoud	Mai 2003
DP/ALG/00/003, Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation en Algérie, rapport final sur actions réalisées	N. Bensiam	Non mentionnée
DP/ALG/00/003, Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation en Algérie, rapport d'évaluation des sessions de formation d'auditeur interne SMQ et d'auditeur tierce partie (formation complémentaire), INPED Boumerdes, 15-26 février 2003	Non mentionné	Non mentionnée
Rapport de Stage de la Première Session de Formation des candidats Auditeurs Qualité "Tierce Partie" qui s'est Déroulée du 11 au 15 Mai 2002 au niveau de l'INPED-Boumerdes	Non mentionné	Non mentionnée
Rapport de Stage de la Deuxième Session de Formation des candidats Auditeurs Qualité "Tierce Partie" qui s'est Déroulée du 8 au 12 Juin 2002 au niveau de l'INPED-Boumerdes, Rapport de Synthèse et d'Évaluation des deux sessions	Non mentionné	Non mentionnée
Rapport de Stage des Sessions de Formation des candidats Auditeur Interne SMQ et Auditeur "Tierce Partie" (Formation Complémentaire) qui se sont déroulées durant la période du 15 au 26 février 2003	Non mentionné	Non mentionnée
Rapport Final sur les Actions Réalisées dans le cadre du Projet de Coopération PNUD-ONU ALG/00/003/A/01/37 Relatif au Renforcement des capacités Nationales en Matières de Qualité, Normalisation, Certification et Accréditation (Rapport de fin de mission)	Nadyr Bensiam	Non mentionnée
Renforcement des capacités de l'IANOR, Rapport Final	Djenidi Bendaoud	Août 2005
TF/ALG/03/001 Renforcement des capacités dans les domaines de la normalisation, de la certification et de la qualité en Algérie, rapports d'étape au 15 Juillet 2004 ; 28 Septembre 2004 ; 22 Mars 2006	ONU	15 Juillet 2004 28 Septembre 2004 22 Mars 2006
<b>HACCP</b>		
Atelier sur les BPH et le système HACCP, recueil et résumés des communications et recommandations générales	Non mentionné	Mai 2005
TF/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaires en Algérie, Rapport technique - Bonnes Pratiques Hygiéniques et HACCP	M. Talantikite	Janvier 2006
<b>Volet « Promotion des investissements »</b>		
Programme de promotion des investissements et partenariat XA/ALG/03/644 Rapports /"GEIDE"	Handynet (sous-traitant)	Phase I, Non mentionnée Phase II, 10.09.04 Phase III Non mentionnée Phase IV Non mentionnée
Programme de promotion des investissements et partenariat, Rapport final d'expertise	P. Zimbardo	Décembre 2003

(Mission du 20 octobre au 5 Novembre 2003)		
Programme de promotion des investissements et partenariat, Rapport final d'expertise (Mission du 12 au 31 Décembre 2003)	P. Zimbardo	Janvier 2004
Programme de promotion des investissements et partenariat, Rapport introductif	J.-L. Bergeron	Mars 2004
Programme de promotion des investissements et partenariat Rapport final d'expertise, Recherche des Coûts des Facteurs	M. Perrin	Janvier 2004
Programme de promotion des investissements et partenariat, Rapport de mission (préparé pour les Bourses de Sous-Traitance et de Partenariat algériennes)	A. Louardi	Janvier 2004
Programme de promotion des investissements et partenariat, Rapport final d'expertise, Recherche de convention d'investissement	J. Louis	Janvier 2004
Programme de promotion des investissements et partenariat, Rapport final d'expertise, Recherche des Coûts des facteurs	R. Alhiane	Janvier 2004
Programme de promotion des investissements et partenariat, Rapport final d'expertise, Étude sur les Coûts de facteurs	M. Manzano	Janvier 2004
<b>Volet « Réseau d'information »</b>		
Réseau Algérien d'Information et Connaissance Industrielle, économique, statistique et d'affaires (RAICI), Rapport final 2004, Coordinateur National	N. Ait Messaoudene	25 Décembre 2004
Réseau Algérien d'Information et Connaissance Industrielle, économique, statistique et d'affaires (RAICI), Rapport final 2005, Coordinateur National	N. Ait Messaoudene	25 Mars 2005
<b>Volet « Environnement »</b>		
DG/ALG/94/006, Appui à la mise en place et au renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'environnement et à l'introduction de l'éducation environnementale dans l'enseignement primaire et secondaire, rapport de mission	M. Urhan	Février 2001
DG/ALG/94/006, Appui à la mise en place et au renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'environnement et à l'introduction de l'éducation environnementale dans l'enseignement primaire et secondaire, Révision Mandataire (révision H)	PNUD/Algérie	Avril 2001
DG/ALG/94/006, Manuel de Formation – Approche Stratégique d'une gestion environnementale intégrée dans les entreprises industrielles algériennes	International Centre for Science and High Technology (ICS)	Septembre 2001
Rapport de mission (Alger, juin 2001 ; Trieste, Septembre 2001)	J. Ehn	Novembre 2001
<b>Divers</b>		
Evaluation des Dégâts du Séisme du 21 mai 2003 – secteur de la PME/PMI, Rapport final	Centre National d'Etudes et d'Analyses pour la Population et le Développement (CENEAP)	Juillet 2003
Rapport sur la Mise en Œuvre du Programme ONUDI « Assistance aux entreprises touchées par le séisme » (YA/ALG/03/418)	A. Boulacheb	Décembre 2003
Rapport d'Expertise, ONUDI « Assistance aux entreprises touchées par le séisme » (YA/ALG/03/418)	Mme. W. Benzineb, Mr. R. Ait Yakoub, M. S. Boukobbal, M. R. Ahmed Chaouch, M. D. Bouras, M. M. Saidi (exp. ntx), M. S. Chopra, exp. intl	Décembre 2003

## Rapports d'entreprises

Nom de l'entreprise	Intitulé de l'étude	Auteur(s)	Date
Sarl Vitajus	Étude de mise à niveau Diagnostic Stratégique Global & Plan d'Actions de Mise à Niveau	Centre National des Technologies & Consulting (CNTC)	Non mentionnée
Fabrique de pâtes alimentaires Mahbouba	Rapport final : Diagnostic technique pour la Fabrique de pâtes alimentaires Mahbouba	D. Juge, M. A. Sad- Eddine	Février 2002
Colaital	Formation force de vente, Textes d'appui pédagogiques, Études de cas corrigés	F. Allaouat	Juillet 2004
Snc "Maxi Choc"	Diagnostic stratégique et programme de mise à niveau de la Snc "Maxi Choc"	Non mentionné	Avril 2001
Sarl Conserverie du Maghreb	Diagnostic stratégique et programme de mise à niveau de la Sarl Conserverie du Maghreb	Non mentionné	Avril 2001
Sarl Tizi Pâtes	Diagnostic stratégique et programme de mise à niveau de la Sarl Tizi Pâtes	Non mentionné	Avril 2001
Snc "Maxi Choc"	Audit Technique de la Chocolaterie "Maxi Choc"	D. Lapierre	Avril 2001
BKL Industries	Diagnostic Technique	Y. Le Doeuf	Juillet 2001
Venus Sapeco	Rapport final : Rapport d'audit de la société Venus Sapeco	M. J. R. Quibel	Décembre 2001
Chocolaterie "Maxi Choc"	Chocolaterie "Maxi Choc" : Développement de nouveaux produits	D. Lapierre	Août 2001
Chocolaterie "Maxi Choc"	Chocolaterie "Maxi Choc" : Développement de nouveaux produits 2 <sup>ème</sup> partie	D. Lapierre	Août 2001
Sarl "La Boucle d'Or"	Diagnostic Stratégique et Programme de Mise à Niveau de la Sarl "La Boucle d'Or"	C. Belliti, R. Bellenda, A. Benedetto, Mme. F. Sellal, A. Sellami, M. Larbi, A. Boughaba	Septembre 2000
Mahbouba	Diagnostic financier	A. Ben Barkat	Avril 2002
Société Tannerie, Mégisserie de Rouiba "TAMEG"	Diagnostic général Société Tannerie, Mégisserie de Rouiba "TAMEG" (PROJET)	Non mentionné	Septembre 1999
Société Tannerie, Mégisserie de Rouiba "TAMEG"	Diagnostic général Société Tannerie, Mégisserie de Rouiba "TAMEG"	Non mentionné	Septembre 1999
"TAMEG"	Rapport final – assistance technique à la société TAMEG	P. Azais	Septembre 2000
Société Tannerie, Mégisserie de Rouiba "TAMEG"	Diagnostic global et stratégique et plan de mise à niveau de la Société Tannerie, Mégisserie de Rouiba "TAMEG"	S. Hamdane	Janvier 2000
Sarl Matelas Atlas	Diagnostic global et stratégique et plan de mise à niveau de la Sarl Matelas Atlas	Non mentionnée	Septembre 2000
EPE Colaital	Diagnostic Technique et de Mise à Niveau de l'EPE Colaital »	Shri Kant Chopra A. Benchebane	Non mentionnée
COLAITAL	rapport final – assistance technique à la société COLAITAL	S. Kant Chopra	Août 2000
Sarl "La Boucle d'Or"	Diagnostic global et stratégique et plan de mise à niveau de la Sarl La Boucle d'Or »	C. Belliti, R. Bellenda, A. Benedetto, Mme. F. Sellal, A. Sellami, M. Larbi, A. Boughaba	Septembre 2000
Sarl SOMITEXAL	Diagnostic global et stratégique et plan de mise à niveau de la Sarl SOMITEXAL	C. Belliti, R. Bellenda, A. Benedetto, Mme. F. Sellal, A. Sellami, M. Larbi, A. Boughaba	Septembre 2000
Sarl REDMAN	Diagnostic global et stratégique et plan de mise à niveau de la Sarl REDMAN	C. Belliti, R. Bellenda, A. Benedetto, Mme. F. Sellal, A. Sellami,	Septembre 2000

		M. Larbi, A. Boughaba	
EIS	Diagnostic global et stratégique et plan de mise à niveau de E. I. S.	CNTC	Non mentionnée
REDMAN Matelas ATLAS La Boucle d'Or	Rapport Bilan Audits Qualité Interne	CNTC	Juillet 2002
Sarl Limonaderie de la Soumam	Rapport Diagnostic et de mise à niveau »	Sicplant International SETECA Algérie	Avril 2005
Société Céramique à Carreaux (El-Achour)	Analyse financière pour la mise à niveau Exercice 1995 à 1998	A. Boukhezar	Non mentionnée
Société Céramique à Carreaux (El-Achour)	Diagnostic Général de la Société Céramique à Carreaux d'El-Achour (SCCEA)	Non mentionné	Octobre 1999
Société Céramique à Carreaux (El-Achour)	Diagnostic Global et Stratégique et Plan de Mise à Niveau	S. Hamdane	Juillet 2000
Semoulerie Amour (Mouzaïa), Vitajus (Blida), Sidi El Kebir (Blida), Goumidi (Blida), Kenza (Constantine), SOPI (Boufarik), Moulins du Sahel (Zeralda), ECT (Boufarik), BSA (Meftah), Moulins ERIAD-SBA (Ouled Mimoun), SOSEMIE (Beni Mered), Limonaderie Soumam (Bejaia)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques de 12 PME	M.Talantikite	Juillet 2005
BSA (Meftah)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques BSA (Meftah)	M.Talantikite	Juillet 2005
Semoulerie Amour (Mouzaïa)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques Semoulerie Amour (Mouzaïa)	M.Talantikite	Juillet 2005
Limonaderie Soummam (Bejaia)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques Limonaderie Soummam (Bejaia)	M.Talantikite	Juillet 2005
Moulins ERIAD-SBA (Ouled Mimoum Tlemcen)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques Moulins ERIAD-SBA (Ouled Mimoum Tlemcen)	M.Talantikite	Juillet 2005
Sidi El Kebir (Blida)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques Sidi El Kebir (Blida)	M.Talantikite	Juillet 2005
Groupe GOU MIDI (Blida)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques Groupe GOU MIDI (Blida)	M.Talantikite	Juillet 2005
ECT (Boufarik)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques ECT (Boufarik)	M.Talantikite	Juillet 2005
SOPI (Boufarik)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques SOPI (Boufarik)	M.Talantikite	Juillet 2005
Moulins du Sahel (Zeralda)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques Moulins du Sahel (Zeralda)	M.Talantikite	Juillet 2005
SOSEMIE (Blida)	Diagnostic des bonnes pratiques Hygiéniques SOSEMIE (Blida)	M.Talantikite	Juillet 2005

## Autres documents utilisés par la mission d'évaluation

Banque Mondiale	Note de présentation sur l'Algérie	BM	Août 2005
Banque Mondiale	Country Assistance Strategy Progress Report, Algeria	BM/IFC	27 Juillet 2005
Economist Intelligence Unit	Algeria Country Report	EIU	Février 2006
Economist Intelligence Unit	Country Profile 2005	EIU	2005
International Finance Corporation (IFC/SFI)	Résumé des activités en Algérie	IFC	Février 2006
GTZ/PEM, projet PME ConForm	Rapport sur enquête sur le marché des services d'appui aux entreprises (BDS) dans le secteur de la PMI privée	GTZ/PEM	Avril 2005
GTZ, projet d'appui aux associations professionnelles et organisations patronales	Présentation de projet	GTZ/MPME/A	Non mentionnée
Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de l'Ouest	Rapport Annuel d'Activité de l'Exercice 2005	BSTP/Oran	2005
Ministère de l'Industrie et de la Restructuration	Fonds de promotion de la compétitivité industrielle : 'Dispositif de mise à niveau des entreprises' et 'Manuel des Procédures'	MIR	Non mentionnée
MPME/A, Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques	Bulletin d'Information Economique, Bulletin No. 8 (données de l'Année 2005)	MPME/A	2006
MPME/Artisanat/Commission Européenne	Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne – ce que vous devez savoir	MPME/Artisanat/Commission Européenne	Octobre 2005
MPME/Artisanat/Commission Européenne	Résultats du Programme Euro Développement PME	Euro Développement PME	Résultats au 31 Octobre 2005
MPME/Artisanat/Commission Européenne	Histoires d'Entreprise, Volume 2	Euro Développement PME	Juin 2005
MPME/Artisanat/Commission Européenne	Analyse des motivations des Chefs d'Entreprises vis-à-vis de la mise à niveau	Euro Développement PME	Mars 2005

## **ANNEXE III Liste des personnes/organisations rencontrées**

### **Secteur public**

#### *\*Ministère des Affaires Etrangères*

M. R. Bladehane, Directeur Général des Relations Multilatérales  
Mme. Mezdouha, Directrice, Coopération avec les institutions Spécialisées

#### *\*Ministère de l'Industrie*

Mme. D. Khelfa, Directeur d'Etudes, Secrétariat Général, Coordinatrice, Programme Intégré  
M. L. Medjek, S/Directeur des Centres Techniques, Coordinateur National, projet TE/ALG/03/002  
Mme. F. Semid, Directrice, Direction Mise à Niveau, Direction Générale de la Restructuration Industrielle  
M. F. Hocine, Coordinateur National, projet Qualité (TE/ALG/04/001)

#### *\*Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat*

M. L. Guenoune, Secrétaire Général  
M. Brahiti, Chef de Cabinet  
M. A. Amrous, Directeur de la Coopération  
M. Boudia, Sous-Directeur, Mise à Niveau  
Mme. Moumen, Chargée d'Etude

#### *Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement*

Mme. Boudjemaa, Directrice, Direction Générale Environnement (aussi assurant la Direction a.i. du Centre National des Technologies de Production Plus Propre – CNTPP)  
M. Blidia, Direction Générale Environnement, précédemment coordinateur national du projet ALG/94/006

#### *\*Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI)*

M. A. Baghdadli, Directeur Général  
M. A. Mansouri, Secrétaire Général

#### *\*Autres structures publiques*

Centre National de Technologie et de Consulting (CNTC)  
M. Fodhil, Directeur Général

ALGERAC ; M. Boudissa, Directeur Général

### **Secteur privé**

#### *Organisations*

M. A. Ghedjatti, Président, Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat  
M. N.E. Mimouni, Premier Vice-Président, Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat  
M. A. Bouali, Directeur, Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de l'Ouest

M. Baghdadi, Trésorier  
Mme. N. Maref, Ingénieur

#### *Entreprises*

- BKL Industries, Mme. R. Boulassel, Responsable Qualité (rencontrée au bureau ONUDI)
- COLAITAL, Mme. N. Atroun, Responsable Qualité (rencontrée au bureau ONUDI)
- La Boucle d'Or, M. A. Benbelkacem, PDG (Oran)
- Matelas Atlas, M. G. Issad, Directeur (Oran)
- Vita Jus, M. M. Belfar, Directeur Général ; M. A. Adel, Directeur Commercial ; Directeur Ressources Humaines (Blida)
- VENUS, M. M. Moula, PDG (Blida)
- Semoulerie Amour (SAM), M. R. Amour, General Manager (Blida)

#### *Consultants*

- M. A. Yayhia, consultant (jusqu'à 2002 Directeur Général, Direction Générale de la Restructuration Industrielle, Ministère de l'Industrie et de la Restructuration et Coordinateur du PI)
- M. M. Talantikite, Consultant National/HACCP, projets TF/ALG/03/002 et TE/ALG/04/001
- M. O. Graff, Consultant International, volet HACCP, projet TE/ALG/04/001
- M. Amamria, consultant intervenu dans le cadre du projet ALG/94/006 – audit environnemental
- Mme. Z. Djabella-Bouziane, Directrice, SETECA Conseil – Formation
- M. N. Ait Messaoudene, précédemment consultant national/volet réseau d'information (RAICI), actuellement Chef de Cabinet, Ministère d'Etat

### **Bailleurs de Fonds**

#### *France*

Mme Beylac, Conseiller Economique

#### *Italie*

Mme. G.M. Bellelli, Conseiller Economique  
M. Cianfaglia, Conseiller Economique adjoint

#### *PNUD*

M. D. Boberg, Représentant Résident adjoint

### **Autres Partenaires au Développement/Représentants de programmes/projets**

#### *Banque Mondiale*

M. Y.A. Duvivier, Représentant Résident

#### *GTZ*

Projet d'appui aux associations professionnelles et organisations patronales  
M. W. Stitz, Chef de Mission  
M. B. Ahcène, Expert Organisation et Management  
M. S. Mourad, Expert Formation et BDS  
M. H. Sahraoui Med, Responsable Système d'Information

#### *Union Européenne*

Programme Euro Développement PME, M. O. de Velp, Directeur

M. M. Boidin, consultant, mission d'évaluation d'impact

### **ONU-DI-Bureau Algérie**

M. A. Parlatore, Représentant, *Teamleader* du Programme Intégré à partir de mai 2005

### **ONU-DI-siège**

M. M.L. Dhaoui (volets mise à niveau et qualité ; *Teamleader* du Programme Intégré jusqu'à avril 2005)

M. P. Gilabert (volet promotion des investissements)

Mme. A. Morssy (volet environnement)

M. A. Ouaouich (volet HACCP, projet mise à niveau/entreprises agro-alimentaires)

M. A. Spina (volet réseau d'information)



Printed in Austria  
V.06-56671—September 2006—60



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Centre international de Vienne, Boîte postale 300, 1400 Vienne (Autriche)

Téléphone: (+43-1) 26026-0, Télécopieur: (+43-1) 26926-69

Courrier électronique: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Adresse Internet: <http://www.unido.org>