



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

Distr. RESTREINTE

DP/ID/SER.B/664
27 décembre 1989
Original : FRANCAIS

18206

**ASSISTANCE A L'INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION ET DE PLANIFICATION (ISGP)
DANS L'ELABORATION D'UNE METHODOLOGIE D'EVALUATION ECONOMIQUE
DE PROJETS D'INVESTISSEMENTS**

DP/ALG/86/019

ALGERIE

Rapport final*

Préparé par l'Organisation des Nations Unies
pour le développement industriel,
Organisation chargée de l'exécution pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le développement

**D'après l'étude de M. Rédouan BRAHAMI, Directeur national du projet
et de M. Ryszard GAJECKI, Expert de l'ONU/ID,
coordonnateur international de projet**

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. F. d'ADESKY,
Service des études de faisabilité

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

* Document n'ayant fait l'objet d'aucune mise au point rédactionnelle.

RESUME

1. CARACTERISTIQUES DU PROJET

a- Assistance à l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification -ISGP- dans l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation économique des projets d'investissements.

b- Numéro : DP/ALG/86/019

c- Contribution totale du Gouvernement Algérien :

* 275.000 Dinars Algériens

* soutien technique, logistique et administratif

d- Contribution totale du PNUD 159.800 US \$

e- Agents d'exécution :

* Pour l'Algérie : Institut Supérieur de Gestion et de Planification

* Pour le PNUD : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

2. Rapport final accompagné du "Rapport d'Evaluation de l'Exécution d'un projet PNUD - ONUDI"

Auteurs : Rédouan BRAHAMI, ISGP, Directeur National du Projet

Riszardt GAJECKI, expert ONUDI, Coordinateur International du Projet.

3. Le projet initial visait à assister l'I.S.G.P. dans le montage d'une équipe d'experts algériens chargés d'élaborer une méthodologie d'évaluation économique des projets d'investissements.

D'une certaine manière, les résultats ont dépassé cet objectif avec, outre ce premier produit :

a- la constitution d'une équipe d'experts suffisamment solide pour que des effets synergétiques puissent être mis en oeuvre pour concevoir, enrichir, monter et animer les enseignements du Cycle Gestion de Projet, et d'en extraire et dériver des cycles particuliers comme ceux "d'évaluateurs bancaires de Projets", "évaluation financière et économique des projets et système C.O.M.F.A.R." "(Modèle informatique de l'ONUUDI pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité)," etc...

- b- la conception, le montage et l'Organisation conjoints PNUD-ONUDI-ISGP de l'"Atelier International sur le Cycle de Projet" en avril 1989.
- c- La conception d'un cycle international de gestion de projet destiné à des cadres maghrébins et sahéliens en cours de préparation en coopération avec l'ONUDI et le concours du PNUD.

En outre, l'ISGP est agréé comme Représentant Général de l'ONUDI en Algérie pour le COMFAR. Son expertise dans ce domaine lui permet, outre les services de représentation, d'initier les clients à l'utilisation du COMFAR et de les former à la méthodologie ONUDI d'évaluation économique des projets industriels.

4. Les objectifs réalisés ont permis d'asseoir :

- a- une capacité pédagogique pour le montage d'enseignements et de séminaires à des utilisateurs différenciés et dans la conception et la production de matériaux et médias pédagogiques.
- b- une capacité de recherches thématiques pouvant explorer d'autres domaines de la gestion de projet comme la problématique de "la petite et moyenne entreprise" ou celle des investissements non directement productifs (opérations en cours de maturation).

5. Deux leçons peuvent en être tirées :

- a- l'atteinte des objectifs est liée essentiellement à la compétence et la stabilité des experts tant nationaux qu'internationaux : ces deux caractéristiques de l'expertise permettent d'affiner le projet pendant son déroulement et d'améliorer ainsi progressivement le produit.
- b- La formation est une voie privilégiée pour le montage et la constitution des noyaux d'expertise nationale.

6. Le présent rapport, en français, a été tiré en quarante exemplaires communiqués en décembre 1989 aux destinataires suivants :

ONUDI
 PNUD
 Ministère Algérien des Affaires Etrangères
 Centre National de Planification (Algérie)
 ISGP.

INTRODUCTION

Le projet DP/ALG/86/019 a vu son objectif initial "Assistance à l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification dans l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation économique des projets d'investissements" profondément remanié pendant son exécution de septembre 1986 à décembre 1987.

En fait, il apparut dès le départ que l'atteinte de cet ambitieux objectif devait être accompagnée d'une formation à grande échelle des praticiens et des gestionnaires algériens pour aboutir à une plus grande diffusion "d'une culture de projet" au sein de ces populations.

Les volumes de formation envisagés étant hors de portée du volume initialement prévu -15 hommes x mois avec un expert résident - il s'est avéré nécessaire d'installer une capacité pédagogique à l'ISGP dans l'enseignement de la Gestion de Projet.

Il apparut aussi nécessaire d'étendre le concept du Cycle Gestion de Projet tel qu'il est habituellement à la partie "Exécution de Projet".

Les modalités de mise en œuvre du projet DP/ALG/86/019 en furent profondément modifiées :

- a- à l'expert résident unique devait se substituer l'intervention de plusieurs experts internationaux spécialistes dans leurs domaines. Dans ce cadre, la partie "Exécution de Projet" devait être sous-traitée à une firme internationale, spécialiste mondial de la maîtrise d'œuvre et de la réalisation de projets.
- b- à l'organisation d'un séminaire en continu d'une année devait se substituer l'organisation de cinq séminaires de quinze jours chacun durant l'année 1987.
- c- les mêmes experts se devaient de revenir à chaque séminaire, ceci pour contribuer à l'amélioration progressive des produits
- d- inversement, la formation des formateurs algériens aux techniques de communication devait obéir aux mêmes exigences: haut niveau d'expertise, séquentialité des séminaires et obligation des résultats.

Avec l'assistance du PNUD- Alger, l' ONUDI s'est consciencieusement acquittée de ses tâches.

L'ISGP a fourni une quinzaine d'experts dont les deux tiers se sont révélés stables durant le projet : l'accumulation s'est faite sur les intervenants nationaux.

Une deuxième extension du projet a consisté à promouvoir l'ISGP en tant que Représentant Général de l'ONUDI pour le Système d'Evaluation COMFAR Financier Economique et donc l'aider à monter une expertise nationale dans ce domaine.

D'autres modifications furent apportées au programme :

- a- prise en charge totale du quatrième séminaire - Nov. 1987 - par l'équipe algérienne, les experts internationaux devant se borner à co-animer les débats.

A l'issue de ce quatrième séminaire, il apparut que si l'ISGP maîtrisait correctement la majeure partie du Cycle de Gestion de Projet, il lui restait encore à investir suffisamment certains domaines comme :

- ** la Maîtrise d'Ouvrage et le Project Management,
- ** l'Ingénierie Financière appliquée à la Gestion de Projet,
- ** et la formation élargie de ses formateurs.

Corrélativement, il fut décidé d'abandonner le cinquième séminaire.

- b- transformation de "l'Atelier Africain sur les Méthodologies d'évaluation des Projets" prévu se dérouler en clôture du projet - novembre 1988 - en "Atelier International sur le Cycle de Projet" tenu en Avril 1989.

La thématique de cet Atelier a été étendue à la problématique de l'enseignement de la Gestion de Projet.

- c- production d'études de cas pour les enseignements du Cycle.

Les résultats ont été probants :

1. en matière de recherches thématiques, plusieurs études et documents d'orientation - Evaluation / Sélection de Projets en Algérie, Manuel de Présentation de Projets - ont été élaborés pour le compte du Ministère Algérien de la Planification.

Ces documents d'orientation, s'ils constituent la première mouture de ce que sera le Manuel de l'Évaluateur de Projet, doivent toutefois être transformés et achevés en vue de constituer :

- a) un Manuel opérationnel d'Evaluation de Projet à l'usage des analystes centraux de projets,
- b) un Manuel pédagogique avec un guide de l'animateur à l'usage des enseignants de l'Evaluation de Projet.

Ces documents d'orientation doivent être intégrés, par l'utilisation différenciée de toutes ces Méthodologies d'Evaluation dans le processus décisionnel de choix des projets, productifs ou non directement productifs, et en particulier des projets "non bancables".

Parallèlement, les autres parties du Manuel de Projet, actuellement en chantier, ont fait l'objet d'investissements intenses : Problématique du Cycle de Projet, Mix de Production, Problématique de la Localisation, Maîtrise d'Ouvrage et Exécution de Projets.

Il reste pour l'ISGP, outre de se prononcer sur le statut de ces matériaux en tant que contribution à la recherche dans ce domaine, à les intégrer dans le futur Manuel de Projet.

2. La capacité pédagogique installée a permis :

a- l'enrichissement du contenu du Cycle Gestion de Projet,

b- l'enrichissement et l'adaptation de ses thèmes

pour en faire un Cycle modulaire de longue durée - 30 jours et 250 heures d'enseignements à raison d'un module de 3 jours par mois pendant dix mois avec l'exigence d'élaboration d'un mémoire.

c- la définition et la conception d'un enseignement de longue durée spécifique destiné aux Evaluateurs Bancaires de Projet.

d- la définition et le montage de séminaires de courtes durées explorant divers domaines de l'Acte d'Investissement.

e- la constitution d'un chantier d'études de cas, à destination de toutes les filières d'enseignement.

La production de ce chantier a fait sentir la nécessité de création d'un laboratoire d'études de cas, création sous-tendue cependant par l'organisation d'autres cycles de formation de formateurs et de formation de formateurs de formateurs.

A L'issue de l'Atelier International sur le Cycle de Projet", l'ISGP, déclaré Centre d'Excellence de l'ONUDI, fut chargé de définir et de concevoir un "Cycle International sur la Gestion de Projet "co-édité par le PNUD, l'ONUDI et l'ISGP et destiné à une clientèle internationale.

Chapitre I - Activités et Résultats

1. Dispositions Officielles :

Ce projet s'inscrit dans l'accord d'assistance de juillet 1977 entre l'Algérie et le Programme des Nations Unies pour le Développement.

La demande d'assistance a été faite par l'ISGP en février 1986 et l'approbation en juin 1986.

L'ISGP pour le côté Algérien, et l'O.N.U.D.I. en tant qu'Agence d'Exécution furent désignés pour réaliser le projet.

Prévu pour Juin 1986, le projet a démarré en Septembre 1986 avec la première mission du Coordinateur International du Projet.

Prévu pour Déc. 1987, le projet a été achevé pratiquement en Avril 1989.

2. Contributions :

Les contributions prévues initialement à 158.700 US \$ pour le PNUD et au soutien administratif pour l'ISGP se sont élevées, respectivement à 256.200 US \$, et 720.000 alg. D se surajoutant aux soutiens technique, logistique et administratif.

En termes d'objectifs initiaux, le projet se proposait de renforcer un "programme de développement pour améliorer les compétences pour la préparation, le financement, l'évaluation et l'exécution de projets de développements".

En termes d'objectifs initiaux, le projet se proposait aussi de préparer une Méthodologie d'Evaluation et de Sélection des Projets de Développement Industriels adaptée aux conditions Algériennes, et former le personnel des différents Ministères et Organismes s'occupant de la préparation, d'évaluation et de sélection de projets.

3. Activités et Résultats :

Le projet visait le développement des institutions : à ce titre, l'assistance de l'ONUDI se proposait de doter les institutions Algériennes en général, et l'ISGP en particulier, d'une expertise en évaluation/sélection de projets industriels capable d'élaborer une méthodologie nationale d'évaluation et de sélection des projets.

Le projet a vu deux activités principales se dérouler :

3.1. pendant l'année 1987, les séminaires d'enseignement de la Gestion de Projet où l'assistance de l'ONUDI a été massive et l'accumulation de l'ISGP à la mesure des moyens à sa disposition.

3.2. Entre décembre 1987 et juin 1989, les séminaires de techniques de communication animés par le même expert et pendant lesquels les enseignants-chercheurs se sont familiarisés avec les techniques d'écriture d'études de cas.

La séparation entre ces deux fonctions - thématique des enseignements et techniques pédagogiques - a finalement été assez bénéfique : il s'est créé à l'ISGP une équipe suffisamment solide pour se nourrir de ses propres synergies et entamer toute seule la transformation et l'extension des enseignements d'une part, et d'autre part, leur adaptation spécifique à des publics différenciés.

4. Formation

Il y a lieu d'en distinguer deux aspects :

a- la formation sur les enseignements : officiellement, il n'en fut pas organisé à l'intention des experts de l'ISGP.

Cependant, la nature du projet a fait que, durant les trois cycles d'enseignement animés par les experts internationaux, l'expertise algérienne s'est formée sur le tas - "fonction d'accumulation" - aussi bien sur les techniques pédagogiques que sur les contenus des thèmes d'enseignement.

b- la formation aux techniques de communication : il fut organisé un cycle de quatre séminaires à l'intention des experts algériens.

Ces deux formations, formelle et par compagnonnage, ont permis à l'ISGP de se constituer un noyau capable d'élaborer une ingénierie pédagogique adaptée à ses enseignements et ses publics.

Cependant, l'ISGP est conscient qu'il lui faut effectuer des investissements pour, d'une part, élargir ce noyau, et d'autre part, l'entretenir et le renforcer.

Dans ce cadre, il y a lieu de souligner la qualité de la plupart des experts, internationaux et nationaux, et la haute tenue des séminaires.

5. Matériel

Le matériel fourni par le projet se compose de :

- a- trois micro-ordinateurs avec leurs imprimantes,
deux Data-Show,
deux magnétoscopes - caméras et moniteurs

acquis en 1987 et 1988 pour une somme de 14,000 US \$

- b- divers consommables.

- c- un fonds documentaire pour appuyer les enseignements et la recherche.

Les factures sont annexées aux rapports de mission du Coordinateur International de Projet, et au "Rapport d'Evaluation de l'Exécution de Projet".

De manière générale, le matériel a été d'une aide appréciable au projet, tant dans les enseignements que dans la formation des formateurs.

6. Sous-traitance

Devant la difficulté de recruter un expert maîtrisant les enseignements de la partie Exécution de Projet avec ses aspects de mise en oeuvre des capacités de Maîtrise d'Ouvrage et de Project Management, il fut décidé de les sous-traiter à une grande firme internationale spécialisée dans la Maîtrise d'Oeuvre des projets industriels.

A l'issue du troisième séminaire, il fut décidé de clôturer le contrat de sous-traitance.

La valeur du contrat s'est montée à 44,400 US \$.

Le fonds documentaire remis pendant ces séminaires est actuellement exploité pour les enseignements.

Cette expérience de sous-traitance a permis toutefois de mieux appréhender les difficultés de conception d'un tel enseignement, et par là même, les difficultés dans le choix du partenaire capable de le produire et de le diffuser.

Il n'en reste pas moins que l'ISGP ressent un besoin important en la matière et entend poursuivre les réflexions pour aboutir à des modalités de sa prise en charge par mobilisation de ses capacités propres et d'une expertise internationale appropriée.

Chapitre II - Atteinte des Objectifs Immédiats

Le projet a dépassé la plupart des objectifs qui lui étaient assignés.

1. La capacité pédagogique installée a permis d'enrichir le Cycle ainsi que les contenus des thèmes qui le composent.

De ce fait, le Cycle initial de quinze jours fut étendu à trente jours avec quelques 250 heures d'enseignements.

Cette capacité pédagogique a permis d'en extraire plusieurs produits spécifiques destinés à des usagers différents :

- a - définition, conception et déroulement de deux Cycles généraux de Gestion de Projet,
- b - définition, conception et déroulement de deux Cycles Evalueurs Bancaires de Projets,
- c- définition et conception de l'option Gestion de Projet pour la Post-Graduation Spécialisée en Gestion des Entreprises avec 120 heures d'enseignements.
- d- définition, conception et déroulement de plusieurs séminaires de courtes durées -trois à cinq jours- explorant des thèmes particuliers de la Gestion de Projet.
- e- définition, conception et déroulement de "l'atelier international sur le cycle de projet".

Si des progrès importants ont été enregistrés, il n'empêche que des investissements tout aussi importants doivent être effectués pour consolider et maintenir les équipes d'enseignement et de recherche ainsi que les matériaux et les produits.

2. La formation de formateurs aux techniques pédagogiques a concerné dix enseignants-chercheurs de l'I.S.G.P.

Les résultats, quoique satisfaisants, appellent à être consolidés pour faire face à l'élargissement et au renouvellement des équipes et ce, pour d'une part, annuler les effets d'un turn over important dans cette profession, et d'autre part, permettre à l'I.S.G.P. de se constituer des équipes dans ses futurs pôles régionaux de formation (Oran, Annaba et Hassi Messaoud).

Sept études de cas ont été produites.

Ces sept études de cas, en cours d'examen par le Conseil Scientifique de l'I.S.G.P., seraient, de l'avis de l'expert international chargé d'aider les équipes à leur rédaction, aptes à une publication internationale avec le concours de l'O.N.U.D.I. et du P.N.U.D.

3. La recherche thématique a embrassé, outre l'évaluation économique et la sélection des projets, les autres aspects de la gestion de projet : la préparation, l'exécution et les fiches de présentation des projets aux organismes de décision.

Les réformes économiques et institutionnelles en cours de mise en oeuvre en Algérie rendent ces recherches pertinentes et induisent, outre de nouveaux questionnements sur la problématique de la gestion de l'acte d'investissement en Algérie, la nécessité de les poursuivre, en relation étroite avec les changements en cours.

Chapitre III - Exploitation des résultats du projet

A l'issue de "l'Atelier International...", l'ISGP fut promu Centre d'excellence de l'ONUDI, et à ce titre, peut proposer à destination de séminaristes invités et sélectionnés par cette dernière une formation managériale en gestion de projet de quelques 200 heures d'enseignement

Dans cette optique, l'ONUDI a accepté d'en organiser un, dans le courant du deuxième semestre 1990.

D'autre part, l'ISGP va intégrer le réseau des Centres d'Excellence et autres Institut de formation et de recherche agréés par l'ONUDI.

Ces acquis engrangés, l'ISGP ressent de plus en plus le besoin de les compléter selon deux axes :

1. En amont et en aval des thèmes actuellement enseignés ; ce sont

- ** le financement de projet : la situation institutionnelle et économique, nouvelle, en Algérie, et le développement des formes nouvelles de Joint-Venture, font de l'ingénierie financière appliquée au projet un thème important que l'ISGP se doit de maîtriser et de diffuser.
- ** la maîtrise d'ouvrage dans le management de la phase d'exécution de projet par et suivi bancaire de projet.
- ** la problématique des secteurs PME / PMI, et des services et les politiques de leur développement : l'importance dans toute économie de la PME / PMI et des Services ne s'est pas encore traduite dans les enseignements spécifiques qu'elle exige et cette lacune se doit d'être comblée.
- ** les politiques industrielles et sectorielles ainsi que les études de filières : leur mise en place, commandée par les réformes en cours sera facilitée par une formation à large échelle des planificateurs centraux, sectoriels et régionaux

L'ISGP aspire à maîtriser ces thèmes et en offrir un enseignement adéquat.

Pour les autres types de formation, générales ou spécifiques, à destination des séminaristes algériens, l'ISGP a la capacité suffisante pour concevoir lui-même les programmes et les enseignements.

2. La formation poussée de ses formateurs :

- ** d'une part, pour une maîtrise correcte des techniques pédagogiques,

**** d'autre part, par la formation de formateurs de formateurs afin de disposer de ses propres capacités pour renouveler les équipes et les élargir pour implanter ses enseignements dans les pôles régionaux de formation en voie de mise en place.**

CONCLUSION

Le projet a dépassé les objectifs immédiats et de développement qui lui étaient assignés; en termes de :

- * capacité pédagogique installée,**
- * ingénierie pédagogique acquise et développée,**
- * recherche dans la thématique de la Gestion de Projet.**

Deux facteurs sont à souligner :

- 1. La compétence de l'expertise, internationale et nationale, mise à la disposition du projet.**
- 2. La stabilité et la motivation de cette expertise qui a eu pour souci premier d'affiner et d'améliorer les produits visés.**

L'ISGP a été déclaré Centre d'Excellence de l'ONUDI et s'est proposé pour co-animer, dès 1990, sous l'égide de l'ONUDI et du PNUD un Cycle d'enseignement de haut niveau en Gestion de Projet destiné à des cadres institutionnels et opérationnels des pays Maghrébins et Sahéliens.

Pour consolider l'expertise de l'ISGP, l'étendre et mieux la diffuser, la réunion tripartite PNUD/ONUDI/ISGP a conclu à la nécessité d'organiser des cycles ponctuels de formation dans des domaines très spécialisés de la Gestion de l'Acte d'Investissement comme les politiques industrielles et les études de filière, la PME/PMI et les Services ; comme elle a aussi conclu à la nécessité d'organiser des cycles de formation poussée des formateurs de l'ISGP pour qu'il puisse assurer l'entretien et la maintenance et renforcement numérique des équipes pédagogiques.