

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الإستثمار

Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement

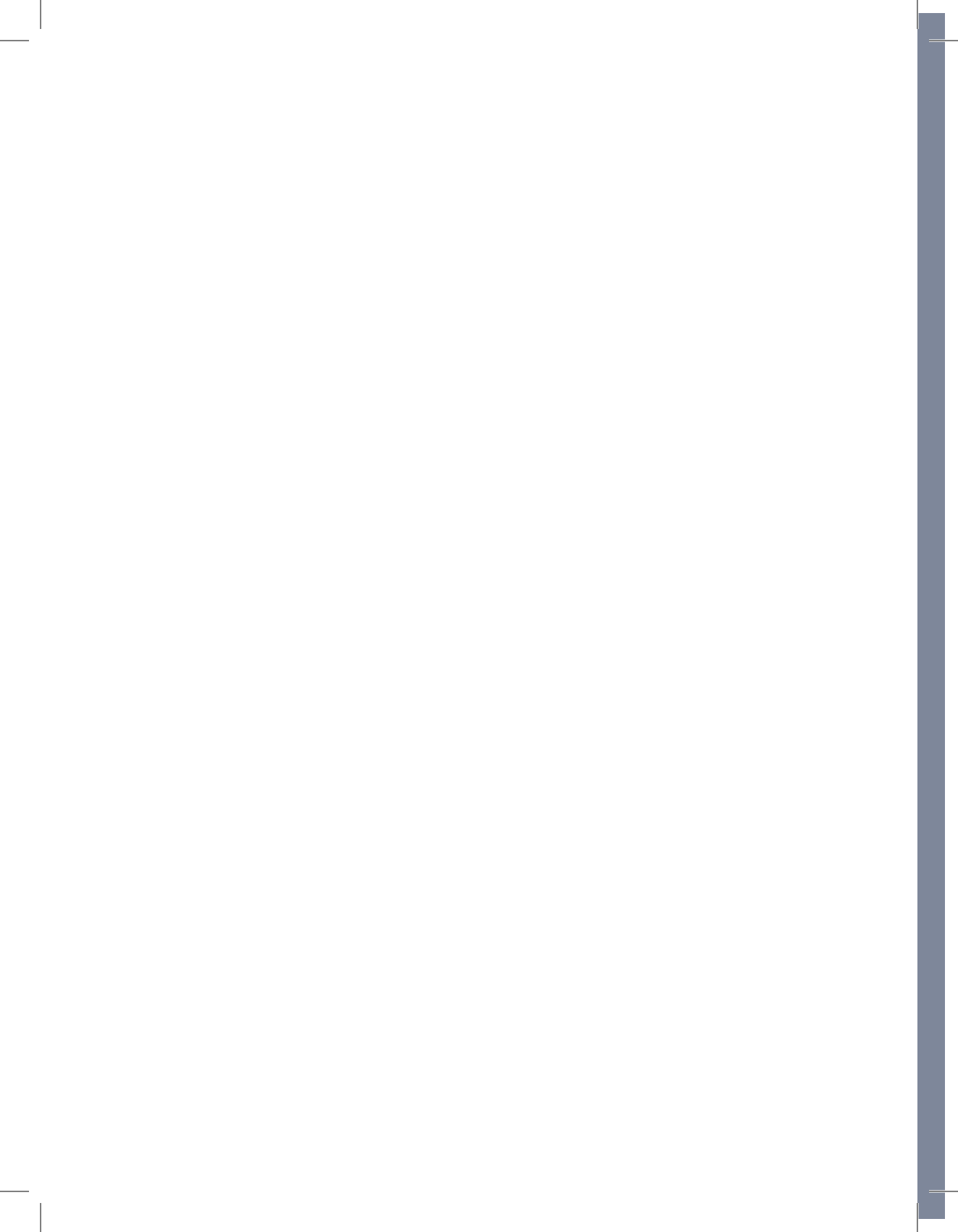


LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN DE MISE A NIVEAU



PROGRAMME NATIONAL
DE MISE A NIVEAU DES PME

Édition 2013



LE *DIAGNOSTIC* ET LE PLAN
DE *MISE À NIVEAU*



Les guides du Programme National de Mise à Niveau des PME (PNMAN-PME) ont été élaborés par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) avec le concours du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication, financé par l'Algérie et l'Union européenne.

L'objectif visé à travers ces guides est d'informer de manière simple et pratique toutes les parties prenantes du PNMAN-PME (entreprises, consultants, structures intermédiaires d'appui aux entreprises, etc.), en vue de faciliter leur compréhension et leur accès aux aides mises en place par les pouvoirs publics à travers le PNMAN-PME.

Le contenu des guides n'est pas exhaustif et l'articulation des sujets traités a été élaborée en tenant compte des aides inscrites au Fonds d'affectation spécial N° 302-124, intitulé « Fonds national de Mise à Niveau des PME ».

En fonction du sujet traité, les guides se composent de fiches indiquant les objectifs, les résultats attendus, la population cible, les pré-requis, les activités et le budget estimatif de chaque action de mise à niveau.

Pour connaître les conditions financières et les modalités de financement des actions soutenues par le PNMAN-PME ou pour télécharger les guides, nous vous invitons à consulter le site web de l'Agence : www.andpme.org.dz

L'Agence Nationale de Développement de la PME est à votre disposition pour répondre à toute question relative aux besoins de modernisation de votre entreprise et pour vous accompagner dans la concrétisation de vos projets de développement.

Rachid Moussaoui
Directeur Général de l'ANDPME



PRÉSENTATION DES GUIDES DE MISE À NIVEAU

Le Programme National de Mise à Niveau (PNMAN) prévoit l'octroi de subventions à toute PME algérienne qui adhère au Programme et met en œuvre des actions de mise à niveau éligibles.

Il prévoit les rubriques d'actions éligibles suivantes :

- Le pré-diagnostic
- Le diagnostic
- Les investissements en matériel de productivité
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine de l'expertise financière
- Les investissements en technologies et systèmes d'information
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine des exportations
- L'encadrement
- Les investissements immatériels
- La certification.
- Le coaching innovation
- ...

Le contenu et les procédures du PNMAN sont disponibles sur le Site de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) : www.andpme.org.dz

L'ANDPME, en charge de la mise en œuvre du PNMAN, a développé, avec l'appui du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), des guides qui en explicitent le contenu, en définissent le contour et identifient les actions qui y sont éligibles. La liste des actions n'est pas définitive. Elle sera enrichie au fur et à mesure de la pratique et des besoins en mise à niveau des entreprises.

Ces guides se présentent comme suit :

1. Le diagnostic et le plan de mise à niveau
2. Les investissements en matériel de productivité
3. La gestion financière
4. Les technologies de l'information et de la communication
5. Le développement commercial
6. Le management
7. La production
8. La qualité

Le présent guide traite de la rubrique n° 1 « **Le diagnostic et le plan de mise à niveau** ».

Introduction	9
Première partie : REPÈRES	
1 . 1 . Objectifs	13
1 . 2 . Les résultats attendus de l'élaboration du Diagnostic	14
1 . 3 . Les entreprises cibles	14
1 . 4 . Méthodologie et outils	15
Deuxième partie : ÉTENDUE DU DIAGNOSTIC	
2 . 1 . Présentation de l'entreprise et vision du manager	19
2 . 2 . Positionnement stratégique de l'entreprise	19
2 . 3 . Analyse des différentes fonctions de l'entreprise	20
2 . 3 . 1 . Diagnostic des fonctions commerciale et marketing	20
2 . 3 . 2 . Diagnostic de la fonction technique	21
2 . 3 . 3 . Diagnostic de la situation financière	23
2 . 3 . 4 . Diagnostic du management, des ressources humaines et du système d'information	24
Troisième partie : OBJECTIFS À ATTEINDRE ET STRATÉGIE D'INTERVENTION	
3 . 1 . Options stratégiques et objectifs prioritaires	29
3 . 2 . Plan de mise à niveau	30
Quatrième partie : LA GESTION DU DIAGNOSTIC ET DU PLAN DE MISE A NIVEAU	
4 . 1 . Expertise	35
4 . 2 . Durée, délai d'exécution, étapes de déroulement et coût de la mission	36
Annexe : Modèle de fiche action	37



Ce guide a pour objet d'expliciter le contenu de la rubrique « Diagnostic » prévue dans le PNMAN.

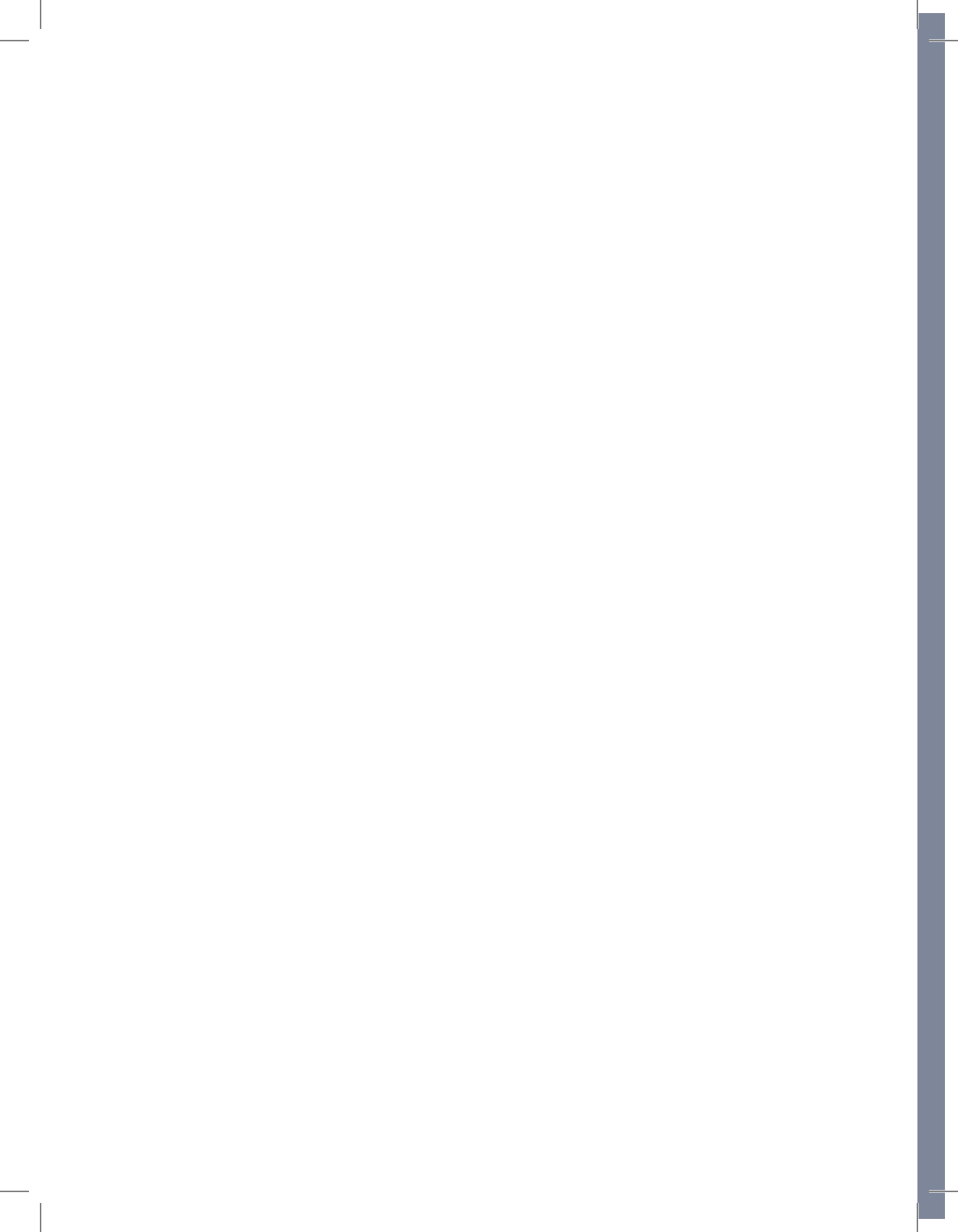
Il s'adresse aux entreprises, bureaux d'études, consultants, associations professionnelles, organismes de formation, centres techniques et autres organismes d'appui aux PME, afin de les aider à comprendre les conditions d'éligibilité à l'appui du PNMAN pour cette rubrique.

Le processus de mise à niveau commence obligatoirement par l'identification des besoins de l'entreprise : le diagnostic.

L'objectif du diagnostic est de faire bénéficier la PME des expertises/expériences existantes pour évaluer sa situation et lui proposer un plan de mise à niveau pour améliorer sa compétitivité et la mettre dans une démarche de mise à niveau continue.

Ce guide présente le contenu du diagnostic et la démarche à suivre pour le réaliser. Il vise une bonne compréhension des objectifs et du résultat à obtenir.

Le cas particulier de la Très Petite Entreprise ou TPE (moins de 10 employés) est traité dans un chapitre à part.



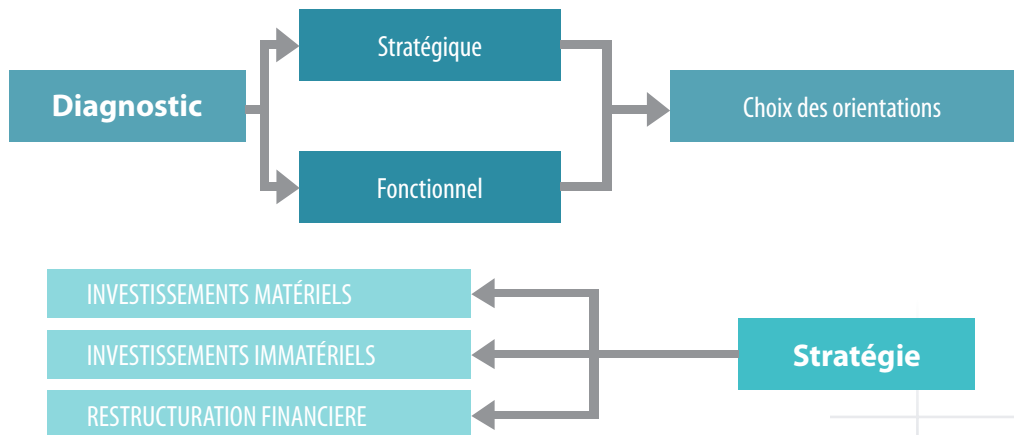
Première partie
REPÈRES



1.1. Objectifs

Les objectifs de l'élaboration du Diagnostic sont :

- L'évaluation des performances de l'entreprise en comparaison avec un système de référence :
 - Références quantitatives (performances de l'entreprise leader du secteur d'activité, des principaux concurrents (ratios moyens)
 - Références qualitatives (évaluation de la cohérence entre les options stratégiques et les compétences dont dispose l'entreprise)
- L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise
- L'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise
- L'identification des axes d'intervention et des objectifs de performance à atteindre pour avoir une compétitivité comparable à celle des entreprises les plus performantes du secteur
- L'élaboration d'un programme d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance retenus



1.2. Les résultats attendus de l'élaboration du Diagnostic

Les résultats attendus sont :

- Le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence nationale et internationale
- L'état des lieux des fonctions de l'entreprise : commerciale, technique, finances, gestion des ressources humaines et système d'information
- Les objectifs à atteindre à moyen et à long terme et la stratégie d'intervention selon la vision du dirigeant
- Un plan de mise à niveau à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs retenus

1.3. Les entreprises cibles

L'adhésion d'une entreprise au PNMAN repose sur le principe du volontariat. C'est une décision du dirigeant de l'entreprise.

Les appuis prévus par le PNMAN pour la mise à niveau des entreprises, y compris pour la réalisation du Diagnostic, s'adressent à toute PME (effectif inférieur à 250 personnes) qui remplit les critères suivants :

- Elle œuvre dans les secteurs suivants :
 1. Activités agroalimentaires
 2. Activités industrielles
 3. Activités du bâtiment
 4. Activités du BTPH
 5. Activités de la pêche
 6. Activités du tourisme et de l'hôtellerie
 7. Activités de services, à l'exclusion des activités de revente en l'état
 8. Activités de transports
 9. Activités des services postaux et des TIC
- Elle est en activité depuis au moins deux ans à la date de son adhésion au PNMAN et présente une situation financière saine

1.4. Méthodologie et outils

a) L'analyse stratégique

Il s'agit de l'analyse du marché et du positionnement de l'entreprise évalués sur la base des données suivantes :

- Données fournies par l'entreprise et disponibles auprès d'elle
- Données à collecter auprès des organismes spécialisés
- Perception du marché par les dirigeants et l'encadrement de l'entreprise et de la connaissance du marché par les experts qui réalisent le diagnostic

b) L'état des lieux

L'évaluation du potentiel interne de l'entreprise est basée sur :

- Les constats faits lors des visites de l'entreprise et de ses locaux
- L'analyse des données quantitatives communiquées par l'entreprise (données techniques, comptables, financières, commerciales...)
- Les entretiens en face à face effectués par les experts avec les dirigeants et l'encadrement de l'entreprise (les entretiens sont effectués sur la base de guides d'entretien de type entretiens structurés)
- Les questionnaires renseignés par l'entreprise, pour les aspects qualitatifs et les expériences professionnelles des experts mobilisés pour l'élaboration du diagnostic (connaissance du terrain et du secteur d'activité de l'entreprise)

Cette évaluation concernera toutes les fonctions de l'entreprise y compris les fonctions commerciale, technique, financière, gestion des ressources humaines, système d'information...

c) Les objectifs à atteindre et la stratégie d'intervention

Le choix des objectifs à atteindre et de la stratégie à mettre en œuvre pour y parvenir sont élaborés sur la base des conclusions de l'état des lieux et de l'analyse macroéconomique.

d) Le plan de mise à niveau

- Le plan d'action (Plan de Mise à Niveau de l'entreprise) est élaboré sur la base des objectifs à atteindre et de la stratégie d'intervention
- Le plan de mise à niveau est budgétisé et planifié dans le temps
- Chaque action est décrite dans toutes ses composantes dans une fiche action

Le plan de mise à niveau doit être accompagné d'un plan de financement et d'une étude de faisabilité qui démontrent la capacité de l'entreprise à le mettre en œuvre. Chacune de ces étapes donne lieu à un rapport qui fait l'objet d'une validation par l'entreprise.

Deuxième partie
ÉTENDUE DU DIAGNOSTIC



2.1. Présentation de l'entreprise et vision du manager

Le Diagnostic de mise à niveau commence par l'identification de l'entreprise :

- Nom, adresse, autres coordonnées et activités de l'entreprise
- Date de création et fondateurs
- Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital)
- Les dirigeants actuels
- La situation juridique
- L'évolution du capital : montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite
- La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités)
- L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché
- Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat...

Ces éléments sont complétés par la présentation de la vision du dirigeant : problématique de l'entreprise, telle qu'elle est identifiée et perçue par le dirigeant avant la mission d'expertise et les attentes des dirigeants par rapport à cette mission.

2.2. Positionnement stratégique de l'entreprise

Pour appréhender ce positionnement, il faut procéder comme suit :

- Analyser les facteurs de l'environnement macro-économique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise
- Identifier les dimensions actuelles des marchés (national, régional et interrégional) en termes de demande/offre des produits de l'entreprise
- Analyser la dynamique de ces marchés (en particulier la demande) dans les dernières années et formuler l'hypothèse des prévisions de croissance à moyen terme
- Évaluer les forces et faiblesses des principaux concurrents
- Identifier les enjeux commerciaux et techniques (innovation, maîtrise de la qualité, sécurité, environnement, développement durable)

Deuxième partie : ÉTENDUE DU DIAGNOSTIC

- Vérifier les changements intervenus dans les goûts des consommateurs et dans les habitudes de consommation
- Estimer la position concurrentielle de l'entreprise dans la perspective de 3 à 5 ans
- Protections tarifaires et non tarifaires

2.3. Analyse des différentes fonctions de l'entreprise

2.3.1. Diagnostic des fonctions commerciale et marketing

a) Diagnostic de la fonction commerciale :

- Produits fabriqués : Gamme de produits, chiffres d'affaires, prix et politique des prix par rapport à la concurrence, analyse du CA par client, par région, circuits de distribution, promotion...
- Parts de marché : L'entreprise connaît-elle sa part de marché et ses principaux concurrents ?...
- Structure de la clientèle : Nature, répartition géographique, solvabilité, fidélisation...
- Suivi des ventes et prévisions :
 - Évaluation du système de suivi des objectifs des ventes
 - Diagramme de l'évolution des stocks sur l'année
 - Élaboration des prévisions de vente et lien avec la production
- Organisation commerciale : Organigramme de la fonction commerciale, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement, système de rémunération de la force de vente, système d'information commerciale, délais de livraison, conditions de vente
- Organisation de la force de vente et logistique :
 - Force de vente : Nombre, répartition, moyens de transport...
 - Évaluation des compétences de la force de vente
 - Objectifs assignés à la force de vente et évaluation de sa performance
- Réseau de distribution :
 - Circuit de distribution de l'entreprise
 - Exportations
 - Comparaison avec les circuits de distribution des principaux concurrents
 - Objectifs et stratégie de l'entreprise en matière de distribution

b) Diagnostic de la fonction marketing

- Organisation et structure du service marketing
- Évaluation du budget alloué à la communication
- Appréciation de la stratégie de marketing, segmentation de la demande, données par segment, comparaison avec les budgets de communication alloués par les principaux concurrents
- Plan de communication opérationnel : Organisation de la force de vente, promotion et animation des ventes, communication et publicité, services associés

Synthèse : forces, faiblesses et recommandations

Exemples :

- Renforcement des structures organisationnelles et commerciales
- Renforcement de la fonction marketing
- Développement de l'image de marque de la PME

2.3.2. Diagnostic de la fonction technique

a) Infrastructures :

- Layout
- Réseaux d'utilitaires (électricité, gaz, l'eau et son traitement...)
- Flux matières
- Bâtiments administratifs

b) Matières premières et emballages :

- Matières premières et sources d'approvisionnement (importations et approvisionnement local)
- Emballages et sources d'approvisionnement
- Gestion de stocks
- Organisation des fonctions achats et approvisionnements de la PME

c) Produits fabriqués :

- Description technique
- Veille documentaire (règlements et normes) ;

Deuxième partie : ÉTENDUE DU DIAGNOSTIC

d) Process de fabrication :

- Description du process de fabrication de chaque produit
- Niveau d'automatisation (process à fort taux de main-d'œuvre ou à fort taux de capital)
- Capabilité des équipements
- Capacité du process
- Taux d'utilisation
- Goulots d'étranglement...

e) Planification et suivi de la production :

- Planification, ordonnancement et lancement de la production
- Suivi de la production
- Identification et traçabilité des produits
- Contrôle qualité

f) Stockage et expédition :

- Aires de stockage
- Moyens de manutention
- Organisation et maîtrise des expéditions

g) Maintenance des équipements et entretien des bâtiments :

- Organisation de la maintenance des équipements (personnel affecté à la maintenance, recours à la sous-traitance, planning de maintenance)
- Maintenance corrective
- Maintenance préventive
- Entretien des bâtiments

h) Qualité, sécurité et environnement :

- Existence de systèmes de management de la qualité, de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement
- Marques, marquages, labels, traitement du retour d'information (SAV, clients...)

Pour certains secteurs tels que l'agroalimentaire, les ressources halieutiques, la pharmacie..., l'évaluation des conditions de l'hygiène et de la sécurité est obligatoire, en application de la réglementation en vigueur.

i) Autres services :

- Recherche et développement
- Bureau d'études
- Laboratoires
- Management de projets

Synthèse : forces, faiblesses et recommandations

Exemples :

- Optimisation des systèmes de management
- Mise à niveau des process
- Informatisation de fonctions
- Renforcement des fonctions techniques

2.3.3. Diagnostic de la situation financière

a) Analyse globale de l'entreprise :

Une appréciation de la situation financière est réalisée sur la base de l'étude des trois derniers bilans et comptes d'exploitation :

- Analyse du haut de bilan :
 - Immobilisations
 - Niveau de capitalisation
- Analyse structurelle :
 - Fonds de roulement
 - Besoins en fonds de roulement d'exploitation
 - Besoin en fonds de roulement total
- Analyse des ratios de structure et d'endettement :
 - Ratio de structure financière
 - Ratio de solvabilité
 - Ratio de dépendance financière
 - Coût de l'endettement
- Analyse d'exploitation :
 - Évolution de la marge brute
 - Évolution de la valeur ajoutée
 - Évolution des résultats bruts d'exploitation

Deuxième partie : ÉTENDUE DU DIAGNOSTIC

b) Analyse par produit :

Établir pour chaque produit, les coûts, prix de revient et marge, en indiquant la méthode de ventilation des coûts utilisée.

c) Comparaison avec la profession :

- Évaluation des principaux indicateurs clés de performance : CA, CA/employé ; VA/CA ; bénéfice/CA ; structure du CA (% MP, % Personnel, % marketing, % R&D)
- Comparaison avec les données des entreprises de la profession au niveau local et international, si elles sont disponibles

d) Gestion :

- Analyse de la gestion de la trésorerie
- Étude des objectifs de l'entreprise en termes de résultats

Synthèse : Forces, faiblesses et recommandations

- Optimisation de la politique financière

2.3.4. Diagnostic du management, des ressources humaines et du système d'information

a) Analyse de l'organisation et du système d'information

L'analyse porte sur :

- La conformité du personnel aux règles d'organisation (procédures, organigramme)
- Le degré de flexibilité des procédures et des attributions (délégation de pouvoir, mode de management)
- Le degré de stabilité et d'adaptation aux mutations de l'environnement et aux évolutions de l'entreprise
- La fiabilité des circuits d'information et le degré de synergie entre les différentes unités (support, contenu, réunion, fréquence...)

b) Analyse quantitative des ressources humaines

L'analyse porte sur :

- L'évolution des effectifs durant les trois dernières années
- La nature des effectifs (permanents/occasionnels, âge...)
- La structure des effectifs (taux d'encadrement, répartition de l'effectif par catégorie et par niveau de base, répartition de l'effectif par fonction)
- La pyramide des âges et de l'ancienneté
- L'absentéisme et le taux de turnover

c) Analyse qualitative des ressources humaines

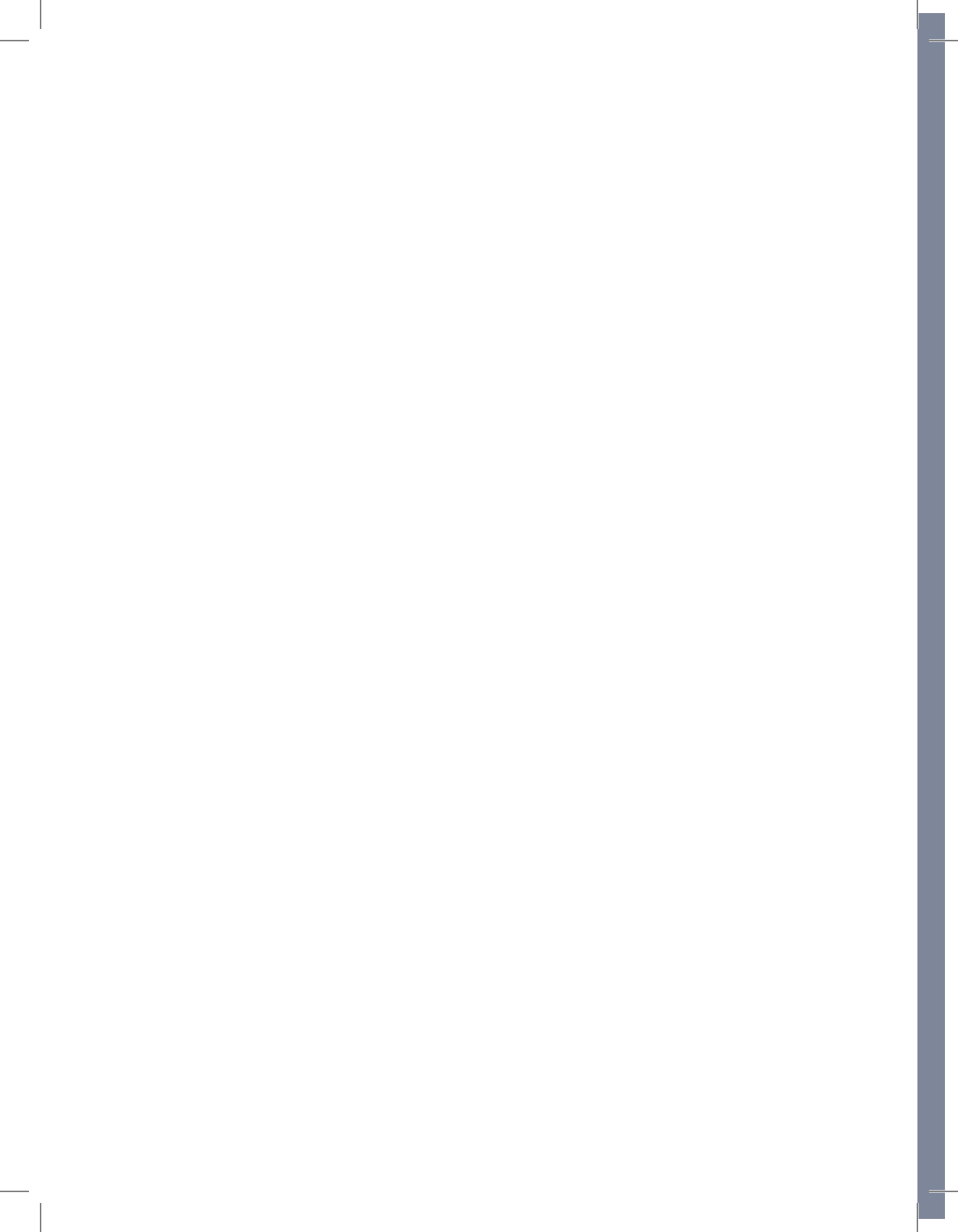
L'analyse porte sur :

- Le Management et la gestion du personnel
- Les compétences et les savoir-faire
- Les emplois sensibles et les compétences clés
- La polyvalence du personnel
- Les procédures de recrutement
- Les qualifications existantes par rapport aux exigences des compétences
- Les conditions de travail
- La politique de rémunération et de motivation

Synthèse : Forces, faiblesses et recommandations

Exemples :

- Identification des besoins en management : mise en place d'un système de management de la qualité
- Identification des besoins en système d'information
- Identification des compétences clés
- Identification des besoins de formation



Troisième partie
***OBJECTIFS À ATTEINDRE
ET STRATÉGIE D'INTERVENTION***



3.1. Options stratégiques et objectifs prioritaires

Le choix d'une stratégie relèvera d'une démarche analytique et rigoureuse, sur la base des éléments suivants :

- Les conclusions de l'étude de positionnement stratégique de la branche (si disponible)
- Les principales opportunités
- Les principales menaces
- Les orientations stratégiques
- Les principaux points faibles et recommandations de mise à niveau :
 - Au niveau de la fonction commerciale et marketing
 - Au niveau de la fonction ressources humaines et système d'information
 - Au niveau de la fonction technique
 - Au niveau de la fonction financière

À ce stade, le bureau d'études présente la synthèse de l'environnement interne et externe de la PME et lui propose un ensemble de recommandations orientées sur les pistes de solutions les plus pertinentes.

Exemples de choix stratégiques :

a. Optimisation des moyens disponibles visant à maintenir le développement de l'entreprise en procédant à des améliorations internes de la productivité :

- Optimiser l'utilisation du matériel
- Améliorer la production et faire baisser les coûts
- Dégager par le biais d'ajustements au process, des capacités supplémentaires de production permettant de saturer l'outil actuel
- Étendre la gamme de produits pour inclure les niches de produits à forte valeur ajoutée

Troisième partie : OBJECTIFS ET STRATÉGIE D'INTERVENTION

b. Extension des moyens de production et de vente :

En plus des options qu'il est prévu de mettre en place dans le premier choix, il peut être envisagé d'entamer un développement significatif permettant un développement durable de la société en Algérie :

- Une extension de capacité de production
- Une maîtrise des techniques de commercialisation pour pouvoir faire face à la concurrence locale d'une part, mais aussi à la concurrence internationale

3.2. Plan de mise à niveau

Le plan de mise à niveau est une réponse exhaustive à la question : quel est le niveau de compétitivité que l'entreprise devra – et pourra – atteindre dans le contexte de son marché et de son environnement ?

Le plan de mise à niveau sera établi si, et seulement si, les conclusions du diagnostic sont positives.

Le plan de mise à niveau se fixe les objectifs à atteindre à court terme (1 à 2 ans) et à moyen terme (3 à 5 ans) ainsi que la stratégie à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs, pouvant être une reformulation des politiques (politique de production et/ou politique commerciale et/ou politique financière...), une modification des moyens ou encore un changement des méthodes de gestion.

Les actions préconisées devront être systématiquement structurées comme suit :

Pourquoi ?	Rappel des motifs et des conclusions du diagnostic
Quoi ?	Définition des objectifs à atteindre
Comment ?	Description des actions, des moyens humains et matériels à mettre en œuvre
Quand ?	Définition du calendrier et de la programmation des actions dans le temps
Qui ?	Définition et affectation des tâches et responsabilités, exécution, coordination et contrôle
Combien ?	Chiffrage financier et budgétisation, comparaison coûts et avantages
Comment ?	Définition des indicateurs de contrôle des résultats et effets ou impacts des mesures préconisées

Troisième partie : OBJECTIFS ET STRATÉGIE D'INTERVENTION

Ainsi, le plan de mise à niveau comporte :

- Les actions se rapportant à l'investissement matériel, à l'investissement immatériel (assistance technique, formation du personnel, coaching en innovation, etc.) et à la restructuration financière
- Les actions détaillées une à une : objectif de l'action, description, coût, financement, durée
- Un planning annuel des actions défini sur deux ans
- L'impact mesurable de chaque action (mise en place d'un moyen de quantification pour mesurer la situation avant l'action, pendant l'action et à la fin de l'action)
- Le programme d'action synthétisé dans un seul tableau, qui récapitulera le coût et les moyens de financement de chaque action et de l'ensemble du programme

Étude de rentabilité des investissements :

Simulation du compte d'exploitation sur les 5 prochaines années, sur la base de plusieurs hypothèses :

- Chiffres d'affaires prévisionnels, qui seront estimés sur la base des capacités de production des équipements actuels et des nouveaux investissements et compte tenu des perspectives de développement commercial
- Achats consommés, avec une estimation de la hausse des coûts des matières premières, de la variation du cours de change et de la concurrence
- Frais du personnel, estimés en fonction de la politique de recrutement, de la politique salariale et des augmentations annuelles
- Charges et frais financiers, estimés compte tenu de la situation financière actuelle de la société, la réalisation du plan de mise à niveau et les crédits contractés par l'entreprise
- Charges d'exploitation, estimées en fonction de l'historique des statistiques et des investissements à réaliser

Estimation du résultat prévisionnel sur une période de 5 ans :

Le tableau du résultat d'exploitation prévisionnel permet la projection future des principaux agrégats financiers de l'entreprise. Cette étude permettra de cerner l'impact des investissements à réaliser sur la structure de coûts et de produits de la PME.

Calcul du taux de rentabilité interne « TRI » :

- Discussion avec les dirigeants de l'entreprise du schéma de financement de la totalité de l'investissement (fonds propres, crédits à long et moyen terme)
- Schéma de financement
- L'investissement initial et l'évolution du cash flow sur la période étudiée permettront de calculer le taux de rentabilité interne de l'investissement initial

L'ensemble du plan de mise à niveau devra être rédigé sous forme de dossier bancable avec, en particulier, une étude de rentabilité des investissements prévus, et ce, en liaison avec une des banques qui financent l'entreprise.

Quatrième partie
***LA GESTION DU DIAGNOSTIC
ET DU PLAN DE MISE A NIVEAU***



4.1. Expertise

L'étude de diagnostic/Plan de Mise à Niveau peut être confiée par l'entreprise à un bureau d'études de son choix (consultation restreinte à un collectif de bureaux d'études de son choix ou bien sélection d'un bureau d'études parmi ceux figurant dans la shortlist établie par l'ANDPME).

La liberté du chef d'entreprise est à cet effet totale, à condition que ce bureau d'études réponde aux exigences de sérieux et de compétence requises par le PNMAN.

L'équipe intervenante présentée par le bureau d'études devra comprendre au moins trois consultants ayant une très bonne formation technique et économique ainsi qu'une expérience dans le domaine des études de façon à assurer la compétence requise.

Ils doivent également maîtriser parfaitement les méthodes d'analyse et d'évaluation, de développement et de restructuration des PME et avoir effectué des travaux de restructuration et/ou de mise à niveau des PME.

Ils devront en outre disposer d'une expérience suffisante dans le secteur dans lequel ils auront à intervenir (en particulier pour les aspects techniques, technologiques et de positionnement stratégique).

Ces consultants devront couvrir, chacun en ce qui le concerne, les aspects suivants :

- Technologie, production, recherche et développement, management qualité, sécurité et environnement, positionnement stratégique
- Marché/commercialisation et marketing/positionnement stratégique
- Organisation, gestion/finance, gestion des ressources humaines, approvisionnement

4.2. Durée, délai d'exécution, étapes de déroulement et coût de la mission

Un délai de six mois est fixé pour l'exécution de la mission à compter de la date de signature de la convention par la PME et le bureau d'études, de la transmission du bon de commande et du versement de sa quote-part par la PME.

Ce délai inclut la durée de la prestation, la production des livrables et les délais de validation par la PME et l'ANDPME.

Une estimation de l'expertise et des délais d'exécution d'une mission de diagnostic/plan de mise à niveau est donnée ci-dessous à titre indicatif :

Estimation des durées totales d'intervention des experts en homme/jour :

- Très Petite Entreprise – (1 à 9 salariés) : 10 h/j (*)
- Petite Entreprise – (10 à 49 employés) : 20 h/j
- Moyenne Entreprise (50 à 250 employés) : 40 h/j

L'entreprise dispose en tout d'un délai de 30 mois pour la réalisation de son plan de mise à niveau (diagnostic compris).

(*) : L'étude de positionnement stratégique n'est pas exigée pour le diagnostic de la TPE.

Fiche action.....

Objectif/Justification

Contenu/Descriptif

Résultat

Coût

Délai









Guides

« Mise à Niveau des PME »

1. Le diagnostic et le plan de mise à niveau

2. Les investissements en matériel de productivité
3. La gestion financière
4. Les Technologies de l'Information et de la Communication
5. Le développement commercial
6. Le management
7. La production
8. La qualité



AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA PME

Siège Direction Générale

34, Avenue Mohamed Belkacemi, les Annassers, Alger, 16000

E-mail : contact@andpme.org.dz

Tél. : +213 21 47 06 44/47 - 021 77 40 36

Fax : +213 21 47 06 93 - 021 47 06 86



Ce guide a été réalisé avec le concours du PME II, Programme cofinancé par l'Union européenne et l'Algérie.