

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM
Pôle Universitaire de KOLEA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management Des Organisations

**LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE D'UNE DEMARCHE
DE CONSULTING
CAS DE L'AGENCE SPATIALE ALGERIENNE**

Elaboré par :

Mr. HOCINE Moussa

Encadré par :

Dr. BELAIDI Ali
Dr. DIB Nourredine
Mr. CHERIF MOHAMED Tahar

**Année universitaire
2020/2021**

Résumé

Aujourd'hui, les organisations sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence, la mondialisation des marchés, le dynamisme de l'environnement économique, auxquels leur performance est très sensible. A cet effet pour pérenniser l'activité de l'entreprise, les dirigeants font appel à des consultants, qui vont par la suite déployer leur savoir à travers des outils de management tel que le diagnostic organisationnel.

Dans ce travail, nous avons, défini les objectifs à atteindre, tout en exposant un savoir offrant aux lecteurs une immersion dans le monde de la consultation et du conseil.

Les constats recueillis suite à la réalisation du diagnostic organisationnel, indiquent que l'opérationnalité de la direction des moyens est dépendante du degré de renforcement de son management, des recommandations ont été émises afin d'améliorer les pratiques du management de la direction des moyens de l'Agence spatiale Algérienne.

Mots clés : Agence Spatial Algérienne ; Diagnostic organisationnel ; consultants

المخلص

اليوم ، تواجه المنظمات العديد من التحديات مثال عن ذلك المنافسة ، وعولمة الأسواق ، وديناميكية البيئة الاقتصادية ، والتي يكون أداؤها حساسًا للغاية تجاهها. لإدامة نشاط الشركة و تحقيقًا لهذه الغاية ، يستدعي المديرون الخبراء الاستشاريين ، الذين سينشرون بعد ذلك معارفهم من خلال أدوات الإدارة مثل التشخيص التنظيمي .

في هذا العمل ، حددنا المخرجات التي يتعين تحقيقها ، مع الكشف عن المعرفة التي تقدم للقراء الانغماس في عالم الاستشارات. تشير النتائج التي تم جمعها بعد الانتهاء من التشخيص التنظيمي إلى أن تشغيل قسم الوسائل يعتمد على درجة تعزيز إدارته. حيث قدمت توصيات لتحسين الممارسات الإدارية لقسم الموارد الخاص بوكالة الفضاء الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : الوكالة الفضائية الجزائرية ; التشخيص التنظيمي ; الاستشارات

ABSTRACT

Nowadays, organizations are facing many challenges such as competition, the globalization of markets, and the dynamism of the economic environment, to which their performance is very

sensitive. In order to guarantee the sustainability of the organization, managers call on consulting experts, who will then deploy their knowledge through management tools such as organizational diagnosis.

In this work, we have defined the deliverables to be achieved, while exposing knowledge offering readers an immersion in the world of consultation.

The findings collected following the performance of the organizational diagnosis, indicate that the operability of the resources department is dependent on the degree of strengthening of its management, recommendations were issued to improve the management practices of the resources department of the Algerian Space Agency.

Keywords: Algerian Space Agency; Organizational diagnosis; consultants

Remerciements

Je remercie dieu car c'est lui et seulement lui le plus grand architecte. Je suis très reconnaissant envers les gens qui aujourd'hui décident de changer et de passer à l'action, je remercie leur dévouement et leur partage sans cesse d'énergie positive.

Je me sens impliqué et obligé de contribuer dans l'avancement de mon pays. C'est à cet effet, que je m'engage à mettre en profit ma recherche de master, visant à améliorer l'Agence spatiale Algérienne, un secteur pilier et prometteur pour l'avenir et au développement de mon cher pays originaire l'Algérie.

Mes remerciements s'adressent à mes encadrants monsieur BELAIDI Ali, monsieur DIB Nourredine et le directeur de l'administration des moyens monsieur CHERIF MOHAMED Tahar pour l'opportunité qui me donnent aujourd'hui, vous êtes un acquis pour le pays.

Très chaleureusement, je remercie le directeur général de l'ASAL monsieur OUSSEDIK Azzedine, ainsi que le directeur d'études chargé de la formation et de la recherche monsieur IFTEN Tahar, pour leur accueil remarquable.

Je remercie tout particulièrement ma petite sœur et mon ami MEZIANI Abdelhak, vous étiez toujours un support pour moi, Merci pour votre confiance.

Je tiens à remercier mes parents eux qui ont toujours su canaliser mon hyperactivité depuis mon tout jeune âge. Faisant de moi aujourd'hui la personne heureuse que je suis.

« If I have seen further than others, it is by standing on the shoulders of giant »

Isaac Newton.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Résumé	I
Remerciements	II
Sommaire	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Abréviation et acronyme	VI
Introduction.....	1
Chapitre 01.....	
Problématique et cadre méthodologique.....	2
Objectif de la recherche.....	2
Mise en contexte de la problématique.....	2
Positionnement méthodologique et stratégie de recherche.....	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 02.....	
Revue de littérature et cadre conceptuel.....	
1.1. Littérature sur le consulting et le Do.....	7
1.2. La posture du consultant lors de l'élaboration d'un diagnostic.....	8
1.3. Les évènements clés du consulting dans une optique management.....	9
1.4. La distinction entre Audit et diagnostic.....	11
1.5. Les différents types de diagnostic.....	12
1.6. Les modèles du diagnostic organisationnel.....	13
Le diagnostic sur le terrain de l'organisation.....	
2.1. Les principales phases du déroulement d'un diagnostic.....	13
2.2. Les types d'organisation et ses systèmes de coordination.....	15
2.2.1. Les composantes de l'organisation selon Mintzberg.....	15
2.2.2. Les principaux types d'organisation.....	16
2.2.3. Les systèmes de coordination.....	16
2.3. Le cycle de vie classique d'une organisation.....	17
2.3.1. Utilité du cycle de vie.....	17
2.3.2. Le renforcement des capacités organisationnelles.....	17
2.4. Les facteurs contingents lors d'un diagnostic organisationnel.....	19
2.4.1. La gradation des situations qui peuvent survenir en entreprise.....	19
2.4.2. Point à prendre en considération lors d'un diagnostic organisationnel.....	20
2.4.3. Le modèle d'efficacité organisationnelle.....	20

2.4. Matrice des diagnostics.....	21
2.5. L'analyse fonctionnelle de la ressource humaine	22
Chapitre 03	
Etat des lieux au terrain de recherche l'ASAL	
1.1. Analyse de l'organisation actuelle.....	25
1.2 Synthèse générale du diagnostic et recommandations	25
Conclusion	
Bibliographie	
Annexes	

LISTE DES TABLEAUX :

N°	Titre du tableau	Page
01	Tableau récapitule la différence entre l'audit et le diagnostic.	11
02	Le type de question et décisions encourue lors un diagnostic organisationnel.	12
03	Principales phases du déroulement d'un diagnostic organisationnelle.	14
04	Les niveaux de renforcement des capacités et leurs objectifs.	18
05	La matrice des diagnostics « as is », et « to be »	21
06	Bilan consolidé des ressources humaines de l'ASAL.	37
07	Synthèse comportant les forces et les faiblesses de l'organisation de l'ASAL.	40

LISTE DES FIGURES :

N°	Titre du schéma	Page
01	Les évènements du consulting.	10
02	Les cinq composantes de l'organisation selon Mintzberg.	16
03	Le cycle de vie classique d'une organisation.	17
04	Le renforcement des capacités organisationnelles.	18
05	Les niveaux de renforcement des capacités et leurs objectifs.	19
06	Gradation des situations qui peuvent survenir en entreprise.	20
07	Éléments composant les dimensions du modèle de Savoie et Morin (2002)	21
09	Organigramme de l'ASAL.	26
10	Organigramme de la direction des moyens de l'ASAL.	29
11	Proposition d'aménagement organisationnel 01	42
12	Proposition d'aménagement organisationnel 02	43
13	Eléments clés du PSN.	48

Abréviations et acronymes

ACME: Association of Consulting Management Engineers
CO : consulting organisationnel
DO : diagnostic organisationnel
ASAL : Agence spatiale Algérienne
AFNOR : Association française de normalisation
ISO : Organisation internationale de normalisation
EFQM : European Forum for Quality Management
SIRH : Système d'information de gestion des ressources humaines
StrSple : structure simple
SM : structure mécaniste
Adh : L'adhocratie
SBR : structure basée sur les résultats
OQLF : Office québécois de la langue française
CO : entre opérationnel
SoStr : sommet stratégique
TS : technostructure
FSL : fonctions de support logistique
HO : hiérarchie opérationnelle
PSN : Politique spatiale Nationale
SIG : Système d'information géographique
CONAE : agence spatiale argentine
CNES : agence spatiale française
NSAU : Ukraine agence spatiale ukrainienne
ROSCOSMOS : Agence spatiale russe
CNSA : Agence spatiale chinoise
UKSA : Agence spatiale du Royaume-Uni
DLR : Agence spatiale allemande
ISRO : Organisation indienne pour la recherche spatiale
CONAE : Commission nationale des activités spatiales
SANSA : Agence spatiale nationale sud-africaine
URSS : Union des républiques socialistes soviétiques
ONU : Organisation des Nations unies

COPUOS : Comité des utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique

CFS : Cadre exerçant une fonction supérieure de l'Etat

PC : Personnel chercheur

PS : Personnel scientifique

PE : Personnel d'encadrement

PM : Personnel de maîtrise

PEX : Personnel d'exécution

CDS : Le centre des application spatiales

CTS : le centre des techniques spatiales

CAS : Le centre des applications spatiales

CEST : le Centre d'exploitation des systèmes de télécommunications spatiale

ERP : Progiciel de gestion intégré

DAM : Directeur de l'administration des moyens généraux

INTRODUCTION

L'organisation existe dans un environnement concurrentiel et en permanent changement, d'où la nécessité de s'adapter en réponse à ces changements. Or, pour garantir un management de qualité, l'entreprise est appelée à s'auto-évaluer.

Ce présent mémoire s'intéresse au consulting organisationnel, et comment s'opère un diagnostic organisationnel au sein d'une entreprise. Souvent pour redresser l'organisation en difficulté vers une trajectoire sûre, les dirigeants font appel à des experts en consultation, qui vont par la suite déployer leur savoir à travers des outils de management tel que le diagnostic organisationnel **DO**. Il importe de comprendre en amont la pertinence d'effectuer un diagnostic en milieu organisationnel. En aval, réaliser un diagnostic permettra de recueillir et d'analyser des données sur la situation organisationnelle afin d'apporter des améliorations et des changements adéquats aux exigences environnementales interne et externe.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons proposé de diviser notre mémoire en trois principaux chapitres, détaillé ci-dessous.

Le premier chapitre traite la problématique et le cadre méthodologique de notre recherche.

Ensuite, le deuxième chapitre est consacré à la revue de littérature et le cadre conceptuel du diagnostic organisationnel comme étant un outil du consulting.

Dans la continuité, le troisième chapitre traite les données de terrain, où nous avons procédé à l'analyse de l'organisation actuelle accompagnée d'une synthèse générale et des recommandations.

Pour terminer avec une conclusion.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE

1. Objectif de la recherche

De prime abord, l'entreprise existe dans un environnement concurrentiel et en permanent changement, d'où la nécessité de s'adapter en réponse à ces changements. Ainsi, la dynamique externe à l'entreprise explique la nécessité d'une dynamique interne qui va en synchronie avec la première. Cette dynamique se résume dans le système managérial. Or, pour garantir un management de qualité, l'entreprise est appelée à s'auto-évaluer. Dans cette optique, le diagnostic organisationnel **DO**, est un outil d'évaluation orienté sur la situation et sa dynamique en fonction de ses traits essentiels et des contraintes de son environnement, dont le but est d'identifier et améliorer sa marge de manœuvre afin d'atteindre ses objectifs (cf. Plauchu 2008 :14)

L'objectif de notre présente recherche est de connaître les spécificités de la direction des moyens, afin d'améliorer son système managérial. Ainsi, implémenter une mémoire institutionnelle tout en proposant des ajustements organisationnels. Cette démarche aidera les dirigeants à mieux apercevoir les zones d'ombres, ou d'incertitudes, au niveau du département ainsi qu'une vue d'ensemble qui permettra de prévenir d'éventuels évènements, répercussion, nouveaux éléments et mesures à prendre en considération. En outre, elle permettra aux dirigeants, avec une prise de recul, d'optimiser les processus afin de garantir une bonne coordination du travail, et dégager les forces et les faiblesses de la direction.

2. Problématique

L'évaluation de l'état de santé d'une organisation est une des priorités majeures pour les managers. Encore, la complexité de ses systèmes ne facilite guère leur tâche. Le consulting demeure un recours clé afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Les auditeurs conseils par leur expertise implémentent leur service à travers des outils de management tel que le diagnostic organisationnel.

3. Mise en contexte de la problématique

Les entreprises cherchent toujours à atteindre leurs buts, sur différents portés, dépendamment de leur stratégies adoptées a priori. Les actions d'ajustement et/ou de redressement peut révéler à la fois la trajectoire des décisions ainsi que la veille, considérés comme deux facteurs importants pour garantir le bon aboutissement des objectifs de toute entreprise en joignant le diagnostic organisationnel dans une perspective systémiques.

Comme la prospective, l'analyse organisationnelle se compose d'un ensemble de méthodes et d'outils, combinés entre eux, forment des démarches dont le but final consiste à aider les dirigeants dans le choix et l'orientation des activités de l'organisation qu'ils dirigent.

Il va de soi, connaître ses forces et ses faiblesses est un impératif pour toute organisation. Comme le suggèrent Hamel et Prahalad (2005), les entreprises doivent s'appuyer sur les compétences distinctives et les transformer en facteurs-clés de succès. Dans cette perspective, et afin de voir l'état des lieux actuel de la direction des moyens de l'ASAL¹, nous proposons d'étudier sa cinétique moyennant l'audit à travers un diagnostic fonctionnel. Cette connaissance rapprochée de l'organisation nous permettra de faire un constat de force et de faiblesse de l'organisation ASAL afin d'en améliorer la performance. Après tout, notre problématique de recherche questionne la direction des moyens de l'ASAL en pointant les propositions d'ajustements organisationnel possibles ainsi que les mesures dans un souci d'améliorer la performance opérationnelle :

Comment et quelles sont les mesures à prendre pour garantir le bon fonctionnement de la direction ainsi l'atteinte des objectifs de cette dernière ?

4. Hypothèses

Dans une démarche discursive, nous anticipons notre questionnement par des hypothèses émises a priori :

Hypothèse 01 :

La maturité organisationnelle de la direction des moyens se concrétise dans l'amélioration de sa structure opérationnelle.

Hypothèse 02 :

L'opérationnalité de la direction des moyens est dépendante du degré de renforcement du management.

Hypothèse 03 :

Plus la direction envisage l'action de réajustement organisationnel plus elle garantit l'amélioration de sa performance opérationnelle.

¹ ASAL : Agence Spatial Algérienne

Positionnement méthodologique et stratégie de recherche

Nous avons inscrit notre recherche dans un paradigme constructiviste dans le cadre d'une enquête qualitative. Notre étude s'intéresse à une situation à un moment précis dans le temps, soit un cadre limité dans le temps et l'espace.

Le diagnostic étant un travail évoquant l'expérience et le professionnalisme du consultant nous donne une marge de manœuvre nous permettons de mettre en œuvre une stratégie de recherche propice pour la réalisation de notre travail de recherche. Nous pensons que la réalité dans ce cas est le produit de compréhensions mutuelles entre le personnel et leur dirigeant donc une réalité fondée par les acteurs (effectif du personnel) en interaction de manière sociale.

Apriori, pour cerner l'objet de notre étude nous l'entamons à la fois par des entretiens exploratoires et une étude documentaire sur les différents supports internes présentés par l'entreprise d'accueil, tout cela afin d'adapter éventuellement nos questionnements pour des entretiens individuelles semi-dirigés offrant un éventail riche en informations. Suite à cette démarche nous comparerons les données recueillies à travers les entretiens réalisés au terrain de notre enquête, avec les décisions portant sur l'organisation et le fonctionnement tel que le manuel de procédure interne

L'étude permet l'analyse poussée de la situation et, par le fait même, une compréhension profonde du phénomène, et le processus s'y référant et des parties prenantes impliquées. (Gagnon,2005 ;Gauthier,2009 ; Hancock et Algozzine ,2006)

Chaque employé est partie prenante d'un ensemble de rapports socioprofessionnels, en raison de ses coordonnées socioprofessionnelles. Afin d'étoffer notre étude nous avons analysé des statistiques concernant la caractéristique de la ressource humaine des effectifs de l'agence spatiale Algérienne, une étude quantitative faite préalablement au 31/12/2019 par l'organisation d'accueil nous a été communiqué pour des fins d'étude, Car les deux types d'enquêtes qualitatives et quantitatives peuvent être menés de façon complémentaire.

Selon (Malhotra , Décaudin et Bouguerra ,2007) les entretiens individuelle permettent une exploration plus importante facilitent les échanges et diminuent la pression sociale. Cette technique est envisageable lorsque les sujets abordés peuvent être confidentiels ou sensible en l'occurrence le cas dans un diagnostic organisationnel. Elle permet aussi au chercheur

d'approfondir ces connaissances sur une situation, notamment la réalité organisationnelle lors d'un diagnostic. De plus pour (Svoie-Zajc ,2005), les entretiens semi dirigés donnent une certaine souplesse à l'interviewer qui peut ajuster et adapter ses questions au propos de son interlocuteur. En créant une relation entre les interlocuteurs, elles permettent de recueillir des informations riches en détail et en descriptions, mais aussi de donner certaines nuances. Elles donnent accès à l'univers de l'autre et permettent de mieux comprendre sa perception ainsi que ces comportements et actions.

Pour le recrutement des participants aux entretiens individuels semi-dirigés, nous avons jugé judicieux, pour commencer, d'interroger les chefs des départements voir (annexe 3), ensuite leurs subordonnés, soit trois (03) chefs de service travaillant sous l'autorité des deux départements RH et moyens généraux. Ce choix s'est effectué suite aux pistes d'investigation décelées dans les entretiens avec les trois (03) chefs de départements, après quoi nous avons choisi deux (02) employés (voir annexe 4) au hasard afin de garantir l'objectivité pour l'élaboration de nos éventuels constats loin de l'auto-censure, afin de les analyser à travers une synthèse horizontale.

En un second temps, nous avons interviewé le directeur de l'administration des moyens qui chapeaute les trois directions mentionnées ci-dessus (voir annexe 02). L'entretien avec le DAM, nous a permis de cerner les dysfonctionnements décelés au niveau des départements sous un autre angle de vision. En ce qui concerne, le déroulement des entretiens, nous avons préféré l'endroit qui mettait à l'aise l'interviewé, donc c'est le bureau de chaque responsable qui a servi comme espace d'entrevue. Pour la durée des entretiens, celle-ci est estimée moyenne à savoir 15 minutes. Notre démarche d'investigation s'inscrit dans une logique évolutive et discursive. Elle débute d'une échelle petite (les départements) vers une autre plus importante (la direction). Cette option nous permettra de mieux appréhender les propos de l'interviewé le DAM.

En somme ,dans notre recherche, nous avons fait recours dans un premier temps à une préenquête à travers de l'entretien exploratoire qui consistait à cibler l'objet de la consultation au niveau de la direction des moyens de l'agence spatiale Algérienne. Nous nous sommes rapprochés de cette direction et de ses trois (03) départements en observant la manière dont le travail s'effectue par les responsables et leurs subordonnés en condition réelle de travail. Nous avons axé notre questionnement et canalisé nos éventuelles questions d'entrevue sur la

base de notre lecture de supports interne de la direction. Pour finalement conclure par une démarche d'entretien individuelle demi-directive avec les responsables des trois départements et du directeur de l'administration des moyens **DAM**.

Afin d'étoffer notre étude nous avons analysé des statistiques concernant la caractéristique de la ressource humaine des effectifs de l'agence spatiale Algérienne, une étude quantitative faite préalablement au 31/12/2019 par l'organisation d'accueil nous a été communiqué pour des fins d'étude, Car les deux types d'enquêtes qualitatives et quantitatives peuvent être menées de façon complémentaire. Pour le traitement des données recueillies nous avons utilisé une approche comparative, pour émettre nos constats et répondre à notre problématique. (Certains services sont vacants d'où il est impossible d'effectuer des entretiens) Nous avons comparé l'existant avec les décisions portant sur l'organisations et le fonctionnement de l'ASAL comme le manuel de procédure interne de la direction.

Dans la même veine, notre analyse portera sur deux axes : une analyse horizontale (les deux (02) chefs de services ; les trois (03) chefs de départements ; les deux (02) employés) et en vertical (les propos de chaque participants). Nous jugeons que cette démarche est plus ou moins efficace. Cette démarche nous permettra de comprendre en profondeur les propos des interviewés, et de réaliser nos propres constats et synthèse que nous abordons en détails dans le troisième chapitre.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1.1. Littérature sur le consulting et le Do

En un laps de temps relativement court, les consultants en gestion ont fini par occuper un rôle important dans les organisations modernes (cf. Autissier et Moutot 2014).

Par conséquent, le conseil en management est le service professionnel réalisé par des personnes spécialement formées et expérimentées pour aider les managers à identifier et résoudre les problèmes de gestion et de fonctionnement des différentes institutions de la société. Ce service professionnel se concentre sur l'amélioration de la performance managériale, opérationnelle et économique de ces institutions (cf. Association of Consulting Management Engineers. ACME).

Ainsi si le sens commun du mot diagnostic², signifie détermination d'une maladie, d'un état d'après ses symptômes, dans le vocabulaire de la normalisation, l'AFNOR³ le définit comme un « examen volontaire caractérisant une entité (physique ou morale) selon un certain nombre de critères propres à l'expert et visant à partir des dysfonctionnements ou symptômes repérés, à dégager la cause du/des dysfonctionnements et à proposer des recommandations. » de ce fait, le simple choix d'utiliser le mot diagnostic présuppose « l'établissement d'un rapport causal entre des symptômes observés et une déficience ». Il est possible donc de remarquer une relation associative entre les symptômes et les problèmes organisationnels (Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud 2003, p. 137). Il est utile de distinguer entre les termes « signe » et « symptôme » le premier serait observé par le praticien alors que le second serait signalé par le patient (l'Office québécois de la langue française).

Dans cette veine, lors d'un diagnostic financier, « le défi de l'analyste est de faire dire aux chiffres ce qu'ils cachent » en tenant compte davantage d'autres facteurs que les données financières. Car ces dernières « n'expriment que les symptômes d'une situation sans permettre d'en faire ressortir les causes » (St-Pierre 2007, p. 316 ; St-Pierre 1999, p. 108).

Nous retenons des définitions la prise en considération des membres de l'organisation en mobilisant les ressources internes et externes disponibles ;(Erchul et al. 1992) ainsi que le processus de communication interactive entre deux parties. Dès lors, c'est une transaction naturelle entre des gens dont l'un est ouvert à recevoir de l'aide et l'autre apte et prêt à la

² Selon les dictionnaires le Robert 1996, ou Larousse 1946

³ AFNOR : L'Association française de normalisation est l'organisation française qui représente la France auprès de l'Organisation internationale de normalisation et du Comité européen de normalisation.

donner (Bellman 2002). Cette communication aide non seulement à construire une explication (Louche et Gruffaz 1997), mais surtout à démontrer les causes du dysfonctionnement permettant ainsi aux dirigeants à surmonter efficacement la situation critique (Nelson et Shifron 1985). En somme la consultation a pour objet de venir en aide, en mobilisant les ressources internes et externes disponibles pour dénouer les réseaux de problèmes et d'orienter les efforts de changement (Lippit et Lippit 1980). Par ailleurs, pour certains auteurs (Schein 1999, Stern et Tutoy 2001, St-Pierre 2007), le diagnostic ne démontre pas la façon dont le problème est survenu, plutôt il dégage les symptômes sans ressortir les causes. Le client ainsi ne possède pas la compétence, en tant que qualité demandée, mise en œuvre par le consultant. Ce dernier offre au client la possibilité de percevoir, comprendre et agir sur les événements du processus de relation qui apparaît dans son environnement interne et externe, de façon à améliorer la situation qu'il définit lui-même.

De facto, toute consultation débouche sur des actions à réaliser dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou l'autre des partenaires ou conjointement (Stern et Tutoy 2001).

Le recours à des consultants vise essentiellement à obtenir un point de vue objectif. Ils évaluent les forces et les faiblesses d'une entreprise dans le but de prévenir les situations qui pourraient compromettre son développement ou de profiter pleinement des conditions favorables qui se présentent, en déterminant les mesures correctives ou proactives qui s'imposent » (Bissell et Keim 2008). Ces consultants pratiquent le diagnostic dans différentes organisations et à des niveaux différents conformément à la demande du client et les difficultés rencontrées. On pourra dire à cet effet que le diagnostic organisationnel est la première étape du processus de changement organisationnel (Burke 1973). Dès lors, le diagnostic en tant qu'une cartographie pour le changement - road map - (Howard 1994), consiste à identifier et définir les principales problématiques d'une organisation ou d'une unité organisationnelle dans la perspective de générer un large consensus auprès des acteurs concernés quant à la nature de ces problématiques et des actions à entreprendre pour les régler de manière à la fois efficaces et efficientes (Cyr et Molina 2011 ; Janiéjevié 2010 cités par Poisson 2012).

1.2. La posture du consultant lors de l'élaboration d'un diagnostic

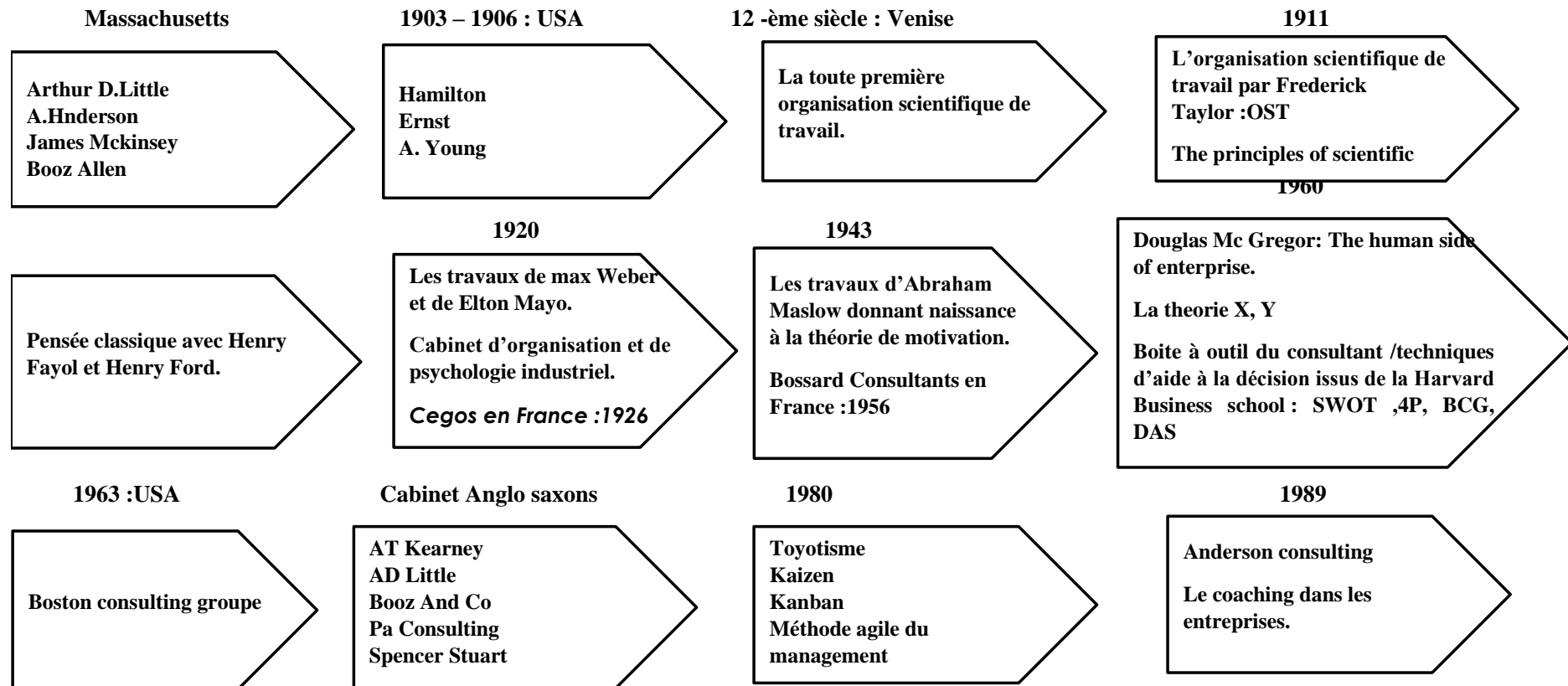
Le consultant diagnostiqueur est engagé avec une rigueur professionnelle et adapte sa

méthodologie de travail par rapport à l'organisation à diagnostiquer car il n'existe pas d'organisation standard ou de diagnostic type. Il prend ainsi du recul afin de conceptualiser la problématique sous-jacente au diagnostic. La posture de l'expert supposée être celle de celui qui sait, ce qui se fait, ce qui est bien et donc ce que les autres devraient faire.

1.3. Les évènements clés du consulting dans une optique management

Le schéma ci-dessous récapitule l'évolution du consulting à travers l'influence des pensées économiques sur chaque phase.

Les évènements clés du consulting dans une optique management :



Source : inspiré de Consulting au quotidien
:Autissier, David ,Moutot, Jean-Michel: 2014

1.4. La distinction entre Audit et diagnostic

Les deux termes de base Audit et Diagnostic prêtent souvent à confusion. L’audit organisationnel, comme le diagnostic, est la photographie d’une organisation au regard d’une problématique à un instant **T**. Il consiste à vérifier la conformité et à mesurer des écarts par rapport à des normes établies ; alors que le diagnostic est une démarche d’observation visant à appréhender le fonctionnement d’une entité afin de définir quelle action entreprendre. L’audit étant une analyse de conformité, il est toujours basé sur un référentiel normatif alors que le diagnostic a généralement comme référentiel un idéal, ou de bonnes pratiques, de fonctionnement. (cf. PLAUNCHU , .TAIROU :2008).

Par ailleurs, les destinataires sont aussi différents, bien souvent externe ou institutionnel. Pour l’audit, il concerne davantage les responsables et acteurs de l’entité observée lors d’un diagnostic. Une autre différence, non de moins importance, concerne l’approche. En effet, généralement partielle, segmentée ou limitée à un périmètre ou à des objectifs précis dans le cadre d’un audit. L’étude est plus souvent globale et systémique portant sur le fonctionnement de toute l’entité quand il s’agit d’un diagnostic. Bien entendu, le diagnostic peut parfois être limité à l’étude de quelques fonctions de l’entreprise dans le cadre d’une résolution de problème par exemple. Enfin, l’audit et le diagnostic se différencient également par leur finalité. L’audit est principalement un outil de contrôle alors que le diagnostic est principalement un outil de management (cf. PLAUNCHU , .TAIROU :2008).

Tableau N°1 récapitulatif entre l’audit et le diagnostic.

Audit	Diagnostic
. Il traite les sujets des états financiers (Bilan, compte de résultats et annexes, norme comptable, ISO) . Source prescrite par le référentiel	. Un champ large qui s’étend à l’environnement de l’organisation. . Contingents à la situation en exergue.
. La méthodologie du travail est standardisée	. Pas de référentiel il est construit sur l’expérience et le savoir-faire du consultant. Autrement dit la méthodologie du travail est non standardisée.
. S’assure de la conformité des états financiers à la loi et aux procédures interne	. Recherche de solutions et / ou d’améliorations.
. L’audit aboutit à une attestation de régularité, de sincérité et conformité de la	. Identification des dysfonctionnement et préconisation de solutions et / ou des

dimension financière auditée, et d'image fidèle.	mesures d'améliorations.
. Obligatoire une fois par an ou à toute période sous un audit contractuel.	. Peut être engagé en cas de besoin ou afin de garder une traçabilité ainsi ancré une mémoire institutionnelle.
Comparer les informations récoltées avec un référentiel établi par avance.	Compiler les différentes informations qualitatives et/ou qualitative en leurs donnant un sens.
. Peut être lancé à l'issue des préconisations du diagnostic.	. Peut conduire à modifier le référentiel ultérieur de l'audit.
. Mené par un Auditeur conseil. . Auditeur externe ou interne.	. Les cabinets de conseil. . Les cabinets de consulting.

Source : inspiré de PLAUNCHU et. TAIROU,2008 p 29

1.5. Les différents types de diagnostic ⁴

Ci-dessous le tableau démontrant le type de questions à poser, et les décisions encourues dans le cadre d'un diagnostic organisationnel.

Tableau N° 02 Les types de question et décisions encourue lors un diagnostic organisationnel.

Type de questions posées	L'entreprise fait -elle comme il faut ? La stratégie retenue est-elle bien mise en œuvre ?
Type de décisions à prendre et type de recommandations à faire	Décision d'optimisation Décision de pilotage Décision de régulation Décision de contrôle

Source : inspirée Planchu et Tairou :2008

-
- a) ⁴ Le diagnostic global
 - b) Le diagnostic fonctionnel
 - c) Le diagnostic financier
 - d) Le diagnostic stratégique
 - e) Les diagnostic organisationnels le diagnostic qualité
 - f) Le diagnostic de système d'information
 - g) Les diagnostics contextuels
 - h) Le diagnostic social
 - i) Le diagnostic des processus
 - j) Le diagnostic du leadership

1.6. Les modèles du diagnostic

Il existe plusieurs modèles pour représenter une organisation. Chaque modèle donne une perspective, ses propres nuances et spécificités ; mais on y retrouve souvent les mêmes composantes d'une organisation, à savoir : sa mission et sa vision, ses stratégies, ses objectifs, ses systèmes et sa structure, ses méthodes et outils, ses ressources humaines, physiques, financières, ses relations externes, ses activités, ses résultats et son impact. Ainsi, la culture organisationnelle, parfois définie comme une perception collective de la manière dont les choses sont bien faites, est un élément clé dans la bonne performance et pour la pérennité d'une organisation. L'utilité des modèles est d'aider à visualiser, à structurer, à voir clair et à mieux comprendre une organisation ; mais, il ne faut pas oublier que tout modèle reste une simplification d'une réalité plus complexe (cf. Intrac et south research : 2006).

Plusieurs spécialistes se sont intéressés au diagnostic en utilisant chacun un modèle propre. Nous présentons ci-dessous une liste de quelques modèles, Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive.

- a) Le modèle des styles de management
- b) Le Modèle W3C
- c) Le Modèle DISC
- d) Le modèle de Blake et Mouton
- e) Le modèle de McKinsey
- f) Le modèle d'efficacité organisationnelle de Morin et al
- g) Le modèle des quatre lectures de Bolman et deal
- h) Le modèle EFQM (European Forum for Qualité Management)
- i) Le modèle de l'oignon
- j) Le modèle de De WITTE
- k) L'analyse SWOT
- l)

Le diagnostic sur le terrain de l'organisation

2.1. Les principales phases du déroulement d'un diagnostic

Selon De lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2003), une démarche de consultation passe par les phases suivantes :

- i. **Entrée** : période de clarification de la demande.
- ii. **Entente** : Élaboration de l'entente et son acceptation par tous les partis concernés.
- iii. **Orienteation** : Analyse de la situation afin de repérer les pistes d'action possibles.

- iv. **Planification** : Détermination des actions à poser ainsi que l'élaboration d'une séquence opérationnelle
- v. **Réalisation** : Coordination des opérations prévues dans le plan d'action.
- vi. **Terminaison** : Évaluation de l'intervention, évocation des implications possibles dans le futur et conclusion de la relation.

Tableau N° 03 relatif aux Principales phases du déroulement d'un diagnostic organisationnelle.

PHASE	Objectifs	Moyens
Investigation préliminaire : Le cadrage	<ul style="list-style-type: none"> – Préciser le champ d'investigation (Préambule). – Récolte d'informations existantes. – Préciser le cadre légal du diagnostic et cibler l'objet de la consultation. 	<ul style="list-style-type: none"> – Entretien avec les responsables et prescripteurs. – Récupérer les informations les plus facilement accessible (documentation interne, rapport déjà réalisés et note importante propre à la direction étudiée. – Consentement
Pré -diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> – La formulation des hypothèses comme réponse à la question du cadrage. – Isoler les points à approfondir sous forme d'investigation supplémentaires (calculs documents ou entretiens) – Le cas échéant préparer un ensemble de recommandations préliminaire sous forme d'hypothèses à valider lors des prochaines phases. 	<ul style="list-style-type: none"> – Données récolter à l'aide d'outils qualitatives et quantitatives.
Analyser et interpréter les forces et des faiblesses de la direction.	<ul style="list-style-type: none"> – Discuter la cohérence du pilotage d l'entreprise. – Prévenir des scénarios prospectifs. – Validé les hypothèses formulées en pré diagnostic. – Identifier le système officieux 	<ul style="list-style-type: none"> – Données récolter à l'aide d'outils qualitatives et quantitatives.

Phase de synthèse Orienter via des solutions managériales.	<ul style="list-style-type: none"> – Débattre les résultats pour mieux comprendre les points forts et les points faibles. – Porter le jugement sur la situation de la direction. – Préciser les moyens à déployer pour la mise en train des recommandations. – Identifier et définir les priorités de changement organisationnel. – Post-diagnostic, le processus de renforcement des capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation et discussions des points à améliorer avec les responsables. – Rédaction finale en éliminant les soucis restants hypothétiques (valider les perceptions de chaque responsable).
---	---	---

Source : inspirée Planchu et Tairou :2008

Dans un processus de diagnostic organisationnel, il faut tenir compte de la phase de vie dans laquelle l'organisation partenaire se trouve. Dès lors, les méthodes qualitatives de collecte de données, comme le rappelle Mucchielli (2004), se construisent autour de la perception des individus de leur environnement ainsi que de leurs relations avec les autres.

Dans la même veine, Lewin (1960) développa une théorie qui veut qu'entre la situation initiale et la situation souhaitée, lorsqu'il existe un problème au sein de l'organisation, deux types de forces viennent faciliter ou compliquer le passage d'un état à l'autre. Ce sont les éléments observables ou prévisibles qui vont contribuer à l'atteinte de la situation souhaitée. Ces forces motrices peuvent appartenir au contexte ou directement à la situation. Il s'agit de prendre conscience de ces forces qui vont aider ou nuire à l'atteinte de la situation désirée.

2.2. Les types d'organisation et ses systèmes de coordination

Il est utile de voir quelques modèles et représentations des organisations ou de certains aspects d'une organisation. Ces modèles permettent de mieux comprendre la complexité d'une organisation à un instant T.

2.2.1. Les composantes de l'organisation selon Mintzberg

Selon Mintzberg (1982), l'organisation se compose de cinq principales composantes⁵

-
- i. ⁵ **Le sommet stratégique** est composé d'un ou plusieurs managers qui dirigent l'organisation.
 - ii. **La ligne hiérarchique** est constituée de managers qui ont pour rôle d'animer les équipes de travail. La ligne hiérarchique sert de lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
 - iii. **Le centre opérationnel** intègre les personnes qui effectuent le travail de base : produire des biens ou délivrer des services.

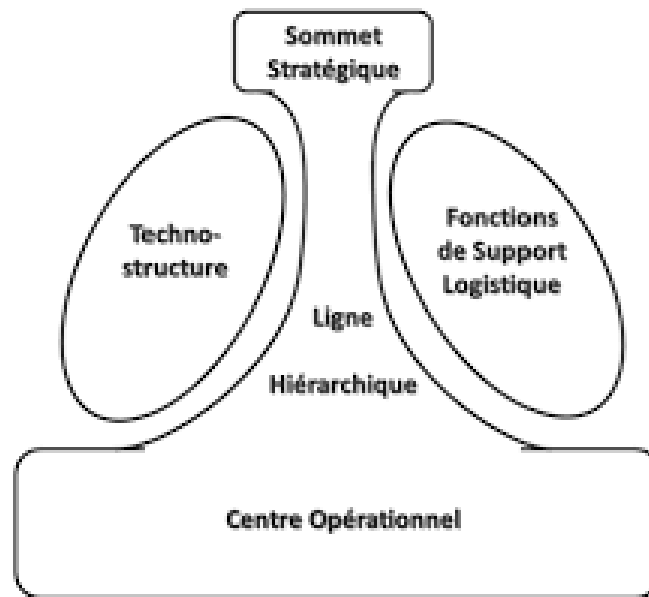


Figure N° 02 : Les cinq composantes de l'organisation selon Mintzberg source : Mintzberg 1982

2.2.2. Les principaux types d'organisation

- a) La structure simple (StrSple)
- b) La structure mécaniste (SM)
- c) L'adhocratie (Adh)
- d) La structure basée sur les résultats (SBR)
- e) Les structures divisionnalisées

2.2.3. Les systèmes de coordination

Aucune organisation ne fonctionne toute seule. Une bonne partie du travail des managers et des dirigeants consiste à gérer leur organisation et à gérer le changement. Mais les dirigeants et les managers ne sont pas les seuls piliers du fonctionnement de l'organisation. Toute organisation est aussi pilotée par de nombreux autres éléments qu'on appelle les systèmes de coordination⁶

-
- iv. **La technostructure** comprend l'ensemble des analystes et experts qui réalisent des tâches administratives de planification et de contrôle.
 - v. **Les fonctions de support logistique** ont pour rôle de fournir des services internes (cafétéria, conseil juridique...).

⁶ Les "systèmes de gestion"
 Les relations hiérarchiques
 Les relations de travail non hiérarchiques
 Les "systèmes d'action", encore appelés "processus de décision" ou "projets"
 Les groupes
 Les relations informelles
 Les relations extérieures
 Les systèmes porteurs de compétences
 Les valeurs, les cultures, les identités
 Les Départements et autres unités de l'entreprise

2.3. Le cycle de vie classique d'une organisation

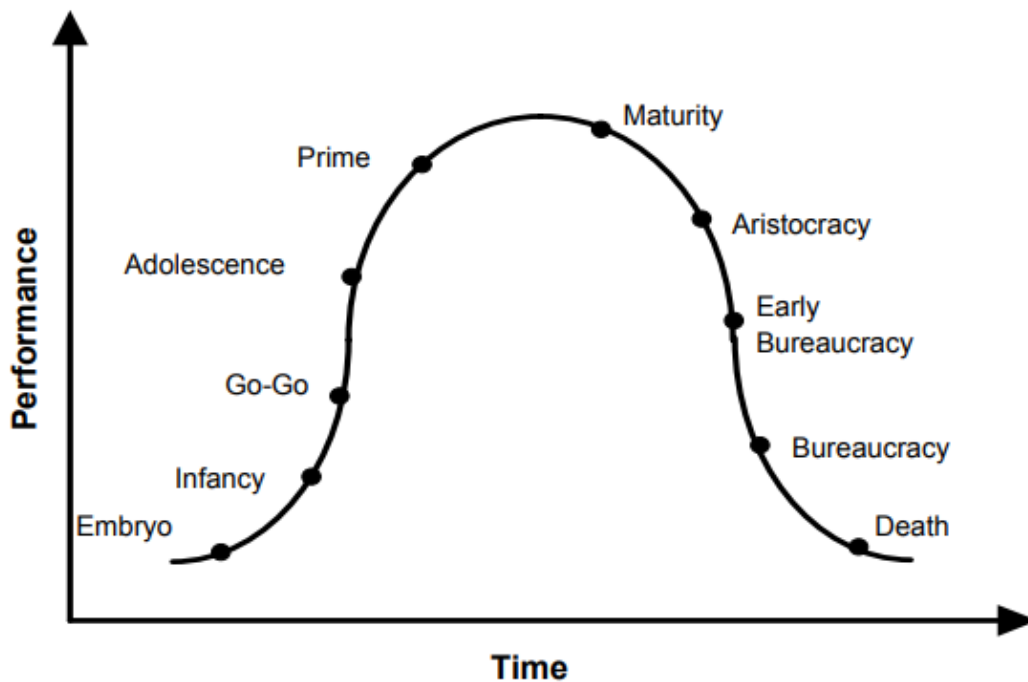


Figure N° 03: Source: Intrac et south research, 2006.p 06

2.3.1. Utilité du cycle de vie

Pendant le DO, afin de mieux comprendre et situer une organisation, il faut avoir une idée de son historique, de la phase de l'évolution dans laquelle l'organisation se trouve. On ne peut pas avoir les mêmes attentes par rapport aux structures et systèmes d'une organisation qui est dans son enfance ou dans sa fleur de l'âge. D'ailleurs, il est également intéressant de situer sa propre organisation par rapport au cycle de vie et par rapport au positionnement des partenaires. Il s'agit bien sûr, comme tout modèle, d'une simplification qui permet de donner des points de repère à l'analyse. En réalité, une organisation ne suit pas le cycle de façon chronologique. Une organisation suit rarement les phases de vie exactement selon la courbe de Gauss, mais elle trace sa propre trajectoire et son propre cycle de vie. Elle peut par exemple « rebondir » et entamer un nouveau mouvement ascendant quand elle a atteint la maturité. « Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire » (cf. Intrac et south research ,2006 p. 09).

2.3.2. Le renforcement des capacités organisationnelles

Un diagnostic organisationnel est un processus systématique d'évaluation des « capacités

d'une organisation ». La capacité organisationnelle est le potentiel d'une organisation à être performante, notamment sa capacité à définir et atteindre des objectifs efficacement, d'une manière efficiente, pertinente et durable. Elle réside dans la capacité d'une organisation à fonctionner comme une entité autonome et résiliente, sa capacité à agir, à innover, à s'adapter au contexte changeant et à agir pour le faire évoluer. La notion de la capacité organisationnelle qu'on retient influera sur l'approche et la démarche qu'on adoptera pour mener un diagnostic organisationnel.

DO et le processus de RC

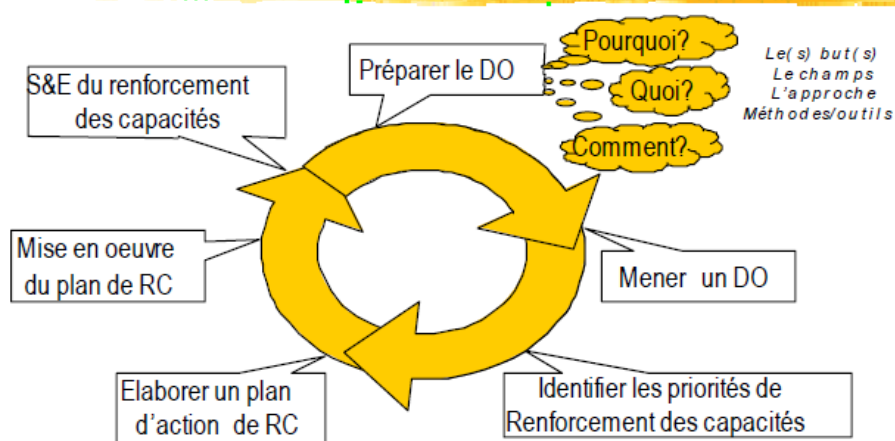


Figure 1 : Le diagnostic organisationnel dans un processus de renforcement de capacités.

Figure N° 04 : Source :Intrac et south research ,2006 p. 3

Tableau N° 04 : Vue synoptique sur les niveaux de renforcement des capacités et leurs objectifs.

Les niveaux de renforcement des capacités	Objectifs
Le renforcement des capacités individuelles	vise l'accroissement des capacités spécifiques d'une ou plusieurs personnes. Il pourrait s'agir de capacités d'animation des vulgarisateurs, de connaissance du système de cofinancement, des capacités à motiver une équipe... Ces interventions de RC individuelles peuvent se traduire par des formations, le coaching ou mentoring.

Le renforcement organisationnel	(le niveau suivant) est défini comme le processus continu par lequel une organisation accroît sa capacité à formuler et à atteindre des objectifs pertinents. Le renforcement des capacités organisationnelles requiert d'autres types d'intervention, comme par exemple le renforcement de la politique de gestion des ressources humaines, une restructuration, une planification stratégique.
Le RC inter-organisation	se situe entre deux ou plusieurs organisations comme par exemple la gestion d'un réseau, le montage d'une alliance pour une action commune spécifique, les capacités de gestion de conflit.
Le renforcement des capacités dans la société	requiert des interventions spécifiques comme le renforcement des capacités de plaidoyer, de lobbying, pour développer un contre-poids aux structures gouvernementales.

Source :Intrac et south research ,2006 p. 06

Dans le cas où le renforcement d'une organisation est défini comme une fin en soi, l'organisation est alors renforcée pour « survivre » et accomplir sa mission telle qu'elle l'a définie.

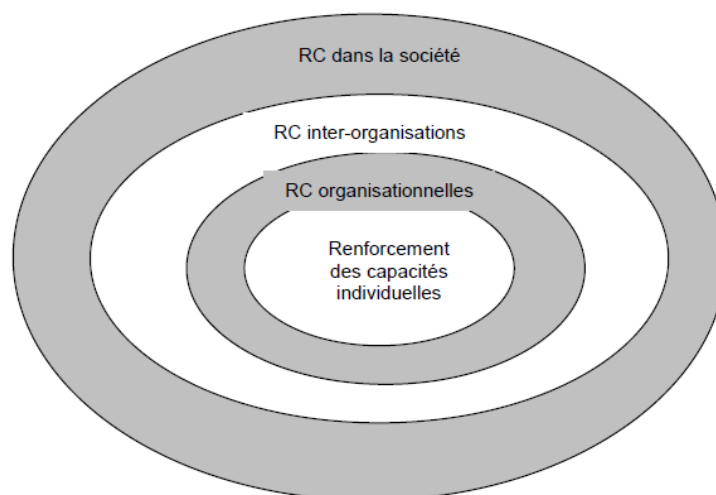


Figure N° 05 :« Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire » : Intrac et south research ,2006 p. 06

2.4. Les facteurs contingents lors d'un diagnostic organisationnel

2.4.1. La gradation des situations qui peuvent survenir en entreprise

Lorsqu'un consultant est appelé à poser un diagnostic au sein d'une organisation, il doit prendre le pouls de cette dernière pour déterminer quel est le degré de gravité de la situation.

La figure ci-dessous illustre la gradation des situations qui peuvent survenir en entreprise :

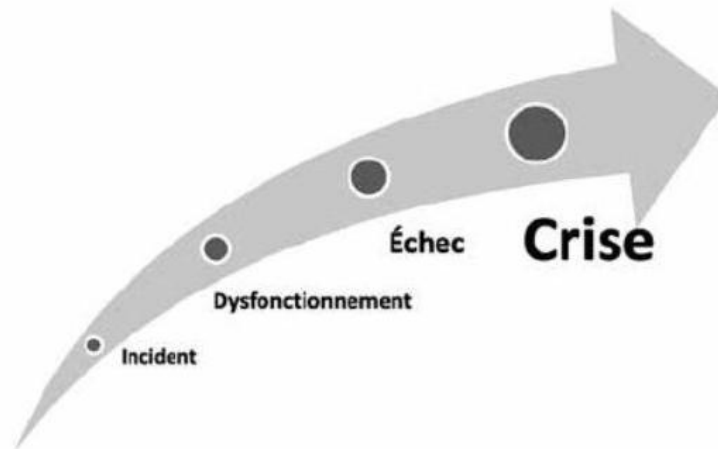


Figure N° 06 : inspirée et adaptée de Carbonnel et Roux, 2005

2.4.2. Point à prendre en considération lors d'un diagnostic organisationnel

Il est courant de rencontrer trois pièges lors de la pose d'un diagnostic. Tout d'abord, *le premier* est de sauter aux conclusions trop rapidement en adoptant la vision de nos interlocuteurs ou encore de tomber dans le « tenir pour acquis ». Ensuite, *le second* piège est de baser son analyse sur des rumeurs ou des éléments qui ne prennent pas appui sur des faits ou des résultats. Pour terminer, *le troisième* piège consiste à se baser sur des connaissances vagues sans cadre théorique reconnu.

Pour bien comprendre une situation, le consultant se doit d'être rigoureux et de maîtriser les connaissances nécessaires. À cet effet, des concepts solides et un modèle théorique éprouvé lui servent d'appuis pour, à la fois, comprendre la situation et cibler les interventions pertinentes.

2.4.3. Le modèle d'efficacité organisationnelle

Selon Savoie et Morin (2002), le modèle d'efficacité organisationnelle présente une même réalité englobant plusieurs dimensions. À l'instar du modèle de Bolman et Deal (1996), celui de Savoie et Morin a été conçu pour éviter d'analyser la situation de l'organisation compartiment par compartiment pour intégrer toutes les dimensions et comprendre toutes les nuances.

FIGURE 7 : ÉLÉMENTS COMPOSANT LES DIMENSIONS DU MODÈLE DE SAVOIE ET MORIN (2002)



Figure N° 07 : Éléments composant les dimensions du modèle de Savoie et Morin (2002)

2.4. Matrice des diagnostics

Le diagnostic cherche à identifier par une analyse de l'existant « *as is* », le niveau de performance ou de maturité du périmètre étudié. Avant de se projeter dans un futur reposant sur des possibles qualifiés « *to be* ». Les recommandations issues du diagnostic s'attacheront aussi à définir la trajectoire permettant de passer d'une situation à l'autre en précisant les facteurs clés de succès et en anticipant les risques majeurs (Autissier, Moutot, : 2014 .p143)

Pour apprécier le contenu d'un diagnostic, il faut comprendre la situation dans laquelle on se trouve. On s'interrogera sur la connaissance, ou non, de la situation de départ et du niveau de performance associé ainsi que de la cible et de la trajectoire autrement dit de l'ambition et du chemin à suivre pour l'atteindre.

Tableau N° 05 présentant la matrice des diagnostics_« *as is* », et « *to be* »

Diagnostics	Situation actuelle «as is»
--------------------	-----------------------------------

Diagnostic : « mise en mouvement »	Une situation de départ et une cible connue se focalisant sur la mise en œuvre, ses facteurs de réussite et les risques. La capacité des équipes à se mettre en mouvement et à porter dans la durée sera analysée et anticipée.
Diagnostic : « état des lieux »	Une cible connue mais une situation de départ inconnue s'attachant à qualifier au plus précis la situation de départ et à constituer une base de référence afin de préciser les champs d'amélioration et suivre les progrès réalisés. Une prise de conscience lucide sur ses forces et faiblesses sera un point de passage obligé.
Diagnostic : « prospectif »	Une situation de départ connue mais une cible inconnue cherchant à se projeter, à formuler une vision et une ambition, à associer les opportunités et menaces. Les scénarios d'amélioration, d'accélération et de rupture seront considérés pour organiser et libérer les énergies.
Diagnostic : « holistique »	Une situation de départ et une cible inconnues couvrant à la fois l'analyse de l'existant et la définition des perspectives. La remise en cause, l'innovation et l'engagement seront recherchés.

Vue synoptique élaboré sur la base de : Consulting au quotidien
(Source :Autissier et Moutot 2014 .p 144)

À la fin de diagnostic, ou en cours de l'opération de diagnostic, on opère des ajustements suggérés par la prise en compte des contraintes et des opportunités venant des douze « systèmes de coordination » D'une part, tous les types d'organisation ont des avantages et des inconvénients Donc on n'a jamais la possibilité de trouver une organisation qui ait toutes les qualités qu'on souhaite et aucun des défauts qu'on redoute. Si les inconvénients sont trop forts, on peut penser à changer de type d'organisation évoqué au-dessus.

2.5. L'analyse fonctionnelle de la ressource humaine

On appelle « analyse fonctionnelle » l'opération qui consiste à rassembler les activités d'une organisation dans ce qu'on appelle des « parties d'organisation ⁷» selon la « fonction »

⁷ Le centre opérationnel (CO)
Le sommet stratégique (SoStr)
La hiérarchie opérationnelle (HO)
La technostructure (TS)
Les fonctions de support logistique (FSL)

qu'elles jouent dans l'ensemble. Certaines des unités de l'entreprise (les Départements, les services, etc.) ont des activités dans plusieurs des « parties d'organisation » au sens de l'analyse fonctionnel est parfois impossible de mettre toutes les activités d'un même département dans la même partie de l'organisation au sens du diagnostic fonctionnel. Par exemple, les Départements RH et SI (ressources humaines, et moyens) comportent très souvent des activités de technostucture et des activités de support logistique. Si tel est le cas, on devra descendre d'un niveau et faire la répartition des postes de travail. On doit même, pour certains postes de travail, descendre au niveau des activités de base, si un même poste a des activités dans plusieurs des parties de l'organisation au sens du diagnostic fonctionnelle.

Le diagnostic des ressources humaines par conséquent s'avère indispensable, c'est le défi à relever par les responsables des RH, afin de diagnostiquer cette fonction et d'en procurer des informations importantes déterminante de l'avenir de l'organisation. Illustré dans la partie empirique de notre étude on trouve quelques informations tel que.⁸

Nombreux sont les chercheurs qui ont traité le sujet de la gestion des RH , et chacun sa contribution et le volet évoqué : Sckiou Lakhdar 2001 ,Soyer Jacques (2000) , Peretti Jean-marie (2002) , Meignant Alain (2006).

Conformément aux études antérieures que nous avons abordées ci-dessus, il appert que la pratique du consulting est le fruit de plusieurs années d'expérience et où l'intuition semble occuper une place à ne pas négliger. Dès lors, l'élaboration d'un diagnostic devient un cheminement mental qui révèle un savoir de toute une carrière professionnelle.

La mission de toute expertise est alors de toucher les objectifs du diagnostic tracé a priori, sans pour autant aboutir à un résultat a posteriori. Ainsi, la pratique de diagnostic relève d'une obligation de moyen et non des résultats. Il revient aux clients d'en tenir compte ou non ; le consultant utilise son autorité pour convaincre son client afin qu'il accepte l'application de la

-
- i. ⁸ Répartition des effectifs par âge par sexe et statut.
 - ii. Taux d'absentéisme et Turn-over.
 - iii. Existence de négociations sur l'organisation du travail, citant par exemple à travers l'outil MACTOR.
 - iv. Rémunération mensuelle moyenne.
 - v. Participation des salariés et intéressement par salariés.
 - vi. Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé, d'une formation, promotion ou mutation.
 - vii. Historique et faits marquants de l'entreprise
 - viii. Vision des dirigeants
 - ix. Portefeuille métiers
 - x. Portefeuille de compétences

solution proposée (cf. PLAUNCHU et. TAIROU,2008). Le diagnostic démontre les causes du dysfonctionnement. Les dirigeants aux aguets pourront surpasser efficacement la situation critique et orienter les efforts au changement (Bellman 2002 ; Louche et Gruffaz 1997 ; Nelson et shifron 1985).

En somme, le diagnostic fait ressortir les causes du problème et les conditions de son avènement. La conduite d'un diagnostic est conditionnée, de notre point de vue, par la manière discrète d'œuvrer. Ceci permettra d'éviter de tomber dans des biais de mesures et d'en tirer des éléments porteurs de valeur ajoutée. C'est dans ce registre que nous ambitionnons d'inscrire notre problématique qui se focalise sur les mesures à considérer afin de garantir le bon fonctionnement de la direction, objet d'étude, ainsi l'atteinte des objectifs.

CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX DU TERRAIN DE RECHERCHE

1.1. Les caractéristiques de l'organisation actuelle

1.2. Analyse de l'organisation actuelle

Sous l'autorité du directeur général, l'agence spatiale algérienne comprend :

- Le secrétaire général
- Cinq (05) directeurs d'études
- Sept (07) directions
- Trois (03) cellules
- Cinq (05) entités opérationnelles

Ci-dessous un schéma démontrant l'organigramme de l'agence spatiale Algérienne

DIRECTEUR GENERAL

Secrétaire général

(05) Directeurs d'étude

Le directeur d'études chargé des programmes spatiaux et du développement industriel.

Le directeur d'études chargé des applications spatiales.

Le directeur d'études chargé des applications spécifique.

Le directeur d'études chargé de la formation et de la recherche.

Le directeur d'études chargé de la coordination et de la liaison avec les institutions.

(07) Directions

La direction de la planification

Coopération internationale

Administration des moyens

La direction commerciale

Droit spatial et affaires juridiques

Information, de la documentation et des archives

Sécurité et protection du patrimoine

(03) cellules

La cellule de veille scientifique et technologique.

La cellule de contrôle interne.

La cellule de communication.

(05) Entités opérationnelles

Le centre des techniques spatiales, par abréviation **CTS**

Le centre des applications spatiales **CAS**

Le centre de développement des satellites **CDS**

Le centre d'exploitation des systèmes de télécommunication spatiales **CESTS**

Le centre des opérations des télécommunications spatiales **COTS**

L'organigramme de l'agence spatiale⁹ se présente comme suit :

La mission principale de la direction de l'administration des moyens

Cette organisation **mécaniste**¹⁰, qui se présente comme étant une fonction de **support logistique** pour les autres fonctions de l'ASAL, a pour rôle :

- Evaluer les besoins financiers, matériels et humains de l'agence.
- Exécuter les budgets de fonctionnement et d'équipement de l'agence.
- Administrer et de gérer les moyens de l'agence.
- Elaborer les états prévisionnels des recettes et des dépenses de l'agence.
- Elaborer les bilans financiers de l'agence.

Constats relatifs à l'administration des moyens

- La direction ne dispose d'aucune technologie spécifique, le processus de transformation étant axé sur la compétence professionnelle du personnel en place, toutes les opérations sont effectuées manuellement.
- La direction dispose d'un espace réduit divisé en nombreux bureaux et salles de travail, loin des besoins réels actuels, la direction est physiquement isolée des autres entités de l'organisation.
- L'administration des moyens présente une situation favorable quant à la qualité des relations de travail, Une attention particulière pourrait être accordée à la gestion participative.
- Vacances des postes importantes, le département des ressources humaines compte cinq (05) postes vacants sur dix (10), le département des finances et de comptabilité compte trois (03) postes vacants sur cinq (05), les postes vacants pour le département des moyens généraux sont de l'ordre de cinq (05) postes vacants sur un effectif de vingt-sept (27).
- Pour pérenniser son activité, la direction respecte et effectue des bilans mi-chemin et périodique, le directeur des moyens travaille sur l'ergonomie des fonctions assignées aux personnels, toujours par l'amélioration de ces dernières.
- le contrôle en général s'effectue par l'instance du contrôle interne (audit) Le contrôle hiérarchie, s'opère en vertical d'en haut vers le bas du dirigeant vers son subordonné.
- La voie du recours pour un consensuel est la messagerie électronique.

⁹ Institué par le décret exécutif n° 21-103 du 30 Rajab 1442 correspondant au 14 mars 2021 fixant l'organisation interne de l'agence spatiale algérienne.

¹⁰ Une organisation qui évolue dans un environnement simple et stable. Elle se caractérise par une grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Ce sont les fonctions de support et de la technostructure. Exemple les administrations publiques.

- un principe d'exception¹¹ réduit, ce qui incombe des interférences en matière organisation de travail.
- La direction ne dispose pas d'organigramme, ni de fiches de postes, en effet il est impossible de cerner **qui fait quoi**, ces documents sont en voie d'être instaurés.
- Il n'existe pas d'organigrammes détaillés, les organigrammes fonctionnels ne sont pas dessinés et ne contiennent pas le nom des différentes personnes ainsi que leur titre.
- Les services sont structurés en sections dont le nombre ne peut dépasser trois (03) sections par service.

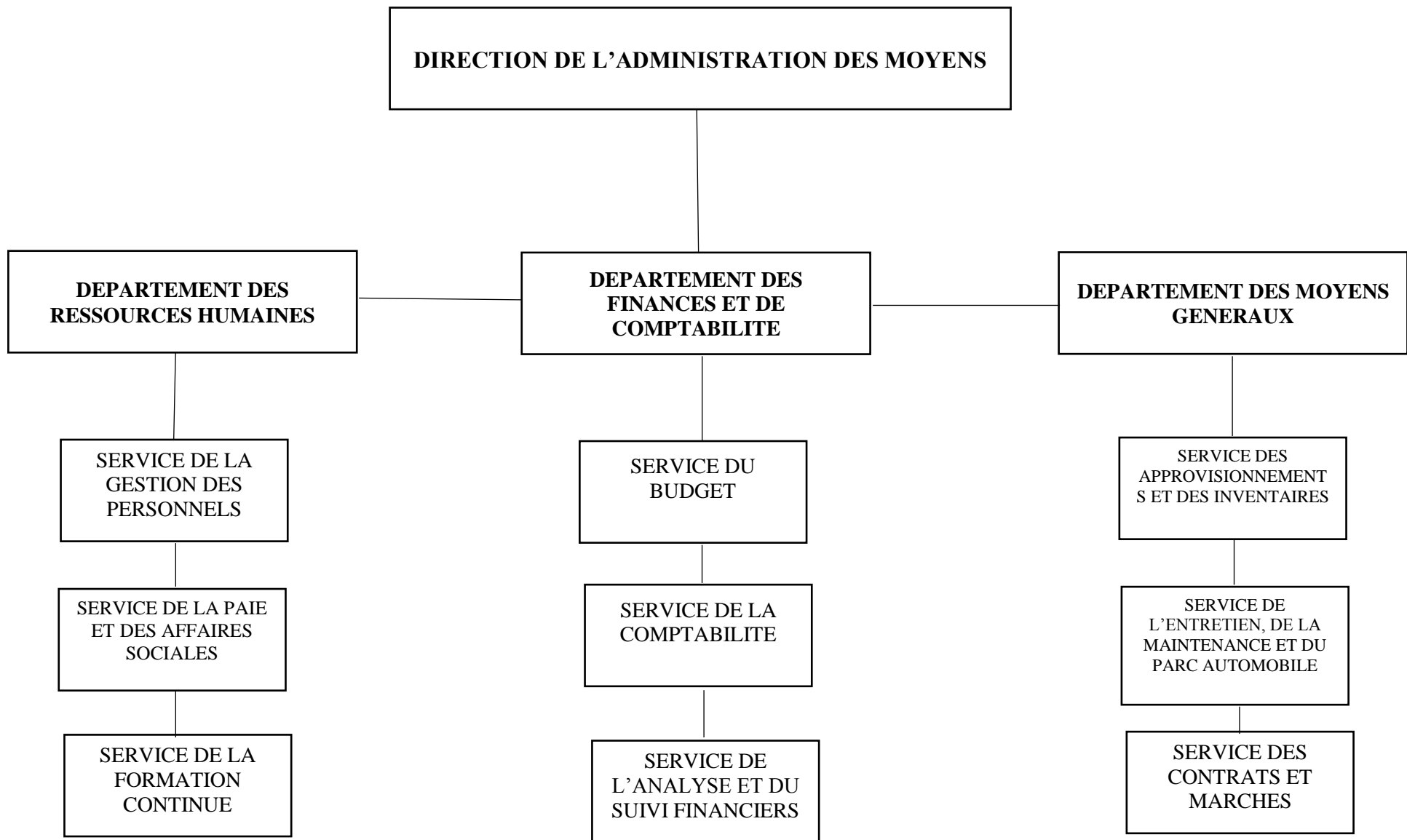
Cette direction est Organisée¹² en trois (03) structures :

- Le département des ressources humaines
- Le département des finances et de la comptabilité
- Le département des moyens généraux

Ci-dessous un schéma démontrant l'organigramme interne de l'administration des moyens

¹¹ Principe d'exception : les subordonnées s'occupent des tâches routinières Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle. Cette limite doit être poussée au maximum, pour que les décisions soient prises au niveau le plus bas possible.

¹² Institué par le décret exécutif du 20 janvier 2004, portant organisation interne de l'Agence spatiale Algérienne.



Le département des **ressources humaines** comprend trois (03) services :

La ressource humaine constitue de plus en plus l'un des principaux actifs des entreprises, pour cette raison il faut constamment mettre à jours leurs connaissances, les tenir au courant du développement de l'entreprise. Évaluer leur rendement et les motiver à travers une politique de rémunération incitative afin d'encourager les employés à travailler pour l'atteinte d'objectifs de rendement qui conviennent aux dirigeants.

Constats relatifs au département des ressources humaines

- Le département, par le management prend en compte l'intérêt de faire évoluer son personnel.
- Son organisation en termes de structure est jugée adéquate par le responsable rencontré.
- La procédure de la promotion du personnel n'est pas claire car des confusions se posent (reliquats, grille indiciaire des salaires et anciennetés)
- Le responsable noyé par des tâches normalement faites au niveau des services, bascule ses responsabilités en condition normal (pilote de la fonction RH), ses obligations et formalités comme le fait d'assister à des réunions de travail, rend la tâche impossible d'où la nécessité d'un subordonné ou d'un **SIRH**.
- Les titres de congés sont traités comme exigé dans le manuel des procédures (temps-délai).
- Il est recommandé de calculer les ratios tel que le montant annuel pour la formation et le schématiser en forme de graphs et de diagrammes ; la rémunération et évaluation du rendement, taux de départ volontaire, la productivité du personnel, pyramide des anciennetés Turn over et taux d'absentéisme.

Le service de **la gestion des personnels**, sous l'autorité du département des ressources humaines ce service est chargé de :

- L'élaboration d'un plan annuel de recrutement et le suivi des postes budgétaires.
- La gestion et le suivi des carrières des personnels.
- L'application du règlement intérieur et de la réglementation relative à la gestion des carrières des personnels.
- La tenue d'un fichier informatique du personnel et d'un manuel de description des postes à des fins d'évaluation, de planification et de formation.

- La tenue du secrétariat technique de la commission administrative paritaire et la mise en application de ses avis et recommandations après validation de l'autorité hiérarchique.
- L'élaboration des bilans annuels de recrutement, d'avancement et de promotion.
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Constats relatifs au service de la gestion des personnels

- La pointeuse sophistiquée n'est pas exploitée au maximum, elle n'est pas synchronisée avec le logiciel de paie (la pointeuse pourra fournir des détails significatifs comme le coût de l'heure, les heures de travail, ainsi adapter les défalcons du salaire pour l'obtention d'un salaire actualisé), sous un règlement interne strict chapeauté par le directeur.
- Le chef de service éprouve un certain degré de maîtrise de par son expérience et son savoir-faire ce qui se traduit en une fidélité importante à l'organisation.

Le service de **la paie et des affaires sociales**, sous l'autorité du département des ressources humaines ce service est chargé de :

- L'élaboration du journal mensuel de la paie.
- La prise en compte des notifications mensuelles des éléments de la paie.
- La transmission des états de paiement mensuel au département finance et comptabilité pour leur exécution.
- L'élaboration et la transmission des fiches de paie aux salariés.
- La mise à jour du logiciel de la paie.
- La mise à jour du registre légal de la paie.
- Le traitement et le suivi des dossiers des personnels auprès des services de la CNAS et de la CNR.
- La mise en œuvre des mesures réglementaires concernant la médecine du travail.
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Le service de **la formation continue**, sous l'autorité du département des ressources humaines ce service est chargé de :

- L'évaluation et la finalisation avec les structures concernées des besoins de l'ASAL en matière de formation continue.
- L'élaboration du plan de formation continue.

- L'élaboration du plan de formation et sa présentation pour validation.
- La coordination et la supervision de l'organisation des cycles de stages, de recyclage et de perfectionnement avec les institutions concernées.
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Constats relatifs au service de la formation continue

- Un dispositif encadre l'expression des besoins annuels en formation, de même qu'un budget est alloué annuellement.
- En fonction de l'évolution de nouveaux créneaux technologique, un plan de formation est élaboré pour le service.
- Le service élabore des plans de formation annuels, il existe donc des pratiques de gestion de la formation et des volontés sont consenties dans ce sens.

Le département des **finances et de la comptabilité** comprend trois (03) services :

Constats relatifs au département des finances et de la comptabilité

- Au-delà des constats positifs relevés, l'effectif au niveau de ce département est très réduit, l'absence d'un ERP, rend la tâche très complexe, ce qui pourra affecter la productivité du personnel.
- La direction fait du **reporting standard**, soit de la comptabilité générale, Bilan comptable, états prévisionnels ... etc.)
- Absence d'une comptabilité analytique réglementée pour estimer les coûts de projets analytiques ainsi que les clés de répartition. Les responsables ont tenu un groupe de travail afin d'instaurer un système de tableaux de bord pour faciliter les calculs des tableaux de bord de prix du revient des projets.
- Le responsables du service comptabilité est doté d'un statut polyvalent d'où l'importance d'encourager ses efforts.
- Il est fortement recommandé de munir le service d'un agent administratif pour subvenir à la réalisation des démarches externes tels que (les ordres de virement, démarches CNAS ... etc.)
- Il est fortement recommandé de se rapprocher d'un concepteur de logiciel, un ERP multiposte permettra de basculer vers un système d'information unifié et permet donc l'acquisition de l'information en instantané, ce qui est synonyme d'efficacité.
- Selon les arrêtés et circulaires le statut spécifique de l'ASAL, déterminant son audit exige un control financier.

- Pour éviter des surfacturations et des surcoûts sur l'achat comme c'est le cas avec les produits pharmaceutique (pandémie du SARS -COV 2), la direction doit s'adapter à l'offre et la demande en faisant des prévisions en collaboration avec le département des moyens et de son service approvisionnements et inventaires.
- La formation sur carte¹³ contribue d'une manière directe dans le bon accomplissement des tâches assignés aux collaborateurs, généralement traduit en un savoir être. (ex. formation sur l'aspect fiscal pour le personnel du département assumé par le ministère de la formation et de l'enseignement Professionnels)
- le responsable de ce département considère qu'il y a lieu peut être de réétudier l'organisation de ce département (réingénierie), l'organigramme doit être actualisé et adapté au nouveau besoin du département, cet organigramme existe depuis 2010 suite à une expression de besoin exprimé sur l'organigramme mit en place depuis 2004. (DFC, Comptable, Comptable Principal, Aide comptable).

Le service du **budget**, sous l'autorité du département des finance et de la comptabilité ce service est chargé de :

- L'évaluation financière des besoins matériels et humains sur la base des programmes d'activité des structures centrales et des entités opérationnelles.
- L'élaboration des états prévisionnels annuels de fonctionnement (budget de l'ASAL et budgets des entités opérationnelles)
- L'élaboration des états prévisionnels pluriannuels d'équipement et des autorisations de programmes.
- L'élaboration des états comparatifs de fin d'exercice.
- L'exécution des budgets de fonctionnement et d'équipement.
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Le service de la **comptabilité**, sous l'autorité du département des finance et de la comptabilité ce service est chargé de :

- L'exécution des opérations de règlement des dépenses.

¹³ La formation à la carte est organisée dans un cadre conventionnel et mise en œuvre sur la base de programmes qui répondent aux besoins spécifiques des entreprises. C'est des formations qui peuvent être organisées à la demande de l'organisme, au niveau des établissements de formation professionnelle, les instituts et organisme de soutien, en alternance ou sur site (en entreprise). Elle s'adresse aux travailleurs des entreprises, organismes et institutions publics et privés et permet aux travailleurs d'améliorer leurs compétences professionnelles en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise.

- L'arrêt et le suivi des situations financières et comptables périodiques.
- Le suivi des comptes bancaires et des brouillards de banque.
- La mise en place en place, le contrôle et le suivi des situation comptables.
- Le contrôle et le suivi de la caisse des recettes et dépenses.
- La gestion et la saisie des écritures et des imputations comptables.
- Le classement, la gestion et l'archivage des documents et des pièces comptables.
- La gestion des déclarations des impôts et organisme sociaux.
- La consolidation des situations et bilans comptables et financiers.
- L'élaboration des rapprochement bancaires et relation avec les institutions financières.
- La relation avec le commissaire aux comptes et les institutions de contrôles.
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Le service de **l'analyse et du suivi financier**, sous l'autorité du département des finance et de la comptabilité ce service est chargé de :

- L'analyse financière et l'analyse comptable.
- L'analyse des crédits des opérations d'équipement.
- L'évaluation de la solvabilité et disponibilité financières (études des ratios)
- La mise en place d'un système de comptabilité analytique pour la gestion des projets.
- L'examen et l'analyse des comptes afin d'évaluer la gestion des entités opérationnelles et situation consolidée.
- L'étude des perceptives financière de l'Agence.
- L'analyse comparative (évolution dans le temps et par rapport au secteur d'activité)
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Le département des **moyens généraux** comprend trois (03) services :

Constats relatifs au département des moyens généraux

- Le chef de service de la maintenance et du parc automobile éprouve un certain degré de maîtrise de par son expérience et son savoir-faire d'où l'importance de lui confier des responsabilités de formation sur le terrain pour ses successeurs. (Plan de relève)
- L'importance de doter le bloc (espace de travail) de la direction par des dispositifs de surveillance, les caméras surveillent les activités suspectes et alertent les agents de sécurité lors d'un vol en temps réel.

- Il est fortement recommandé pour équilibrer l'effectif en volume d'activité et de plan de charge de doter le magasin d'un élément de catégorie 8/1 (1AS, exp 1à 2ans ; 9.1 (Chef magasinier. CAP gestion de stock)

Le service des **approvisionnements et des inventaires**, sous l'autorité du département des finance et de la comptabilité ce service est chargé de :

- L'évaluation des besoins en produits consommables et équipements en relation avec les structures concernées.
- L'acquisition des produits consommables et d'équipement en conformité avec les procédures internes.
- La gestion des stocks des produits consommables.
- La gestion du fichier des équipements
- La gestion des inventaires des biens (consommable et équipement).
- La gestion de la billetterie et des réservations d'Hotels.
- La prise en charge des opérations de dédouanement et de transit.
- La gestion des dossiers de réforme des équipements en relation avec la commission d'inventaire.
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Le service de l'entretien, de **la maintenance et du parc automobile**, sous l'autorité du département des finance et de la comptabilité ce service est chargé de :

- L'entretien des locaux et des espaces verts.
- L'entretien technique des infrastructures (électricité, plomberie, ... etc.)
- La mise en place de procédures d'intervention sur les équipements.
- Le suivi des assurances des biens.
- L'accueil et le transport des délégations et missionnaires.
- Le transport des travailleurs dans le cadre des missions commandées.
- La maintenance des véhicules.
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Le service des **contrats et marchés**, sous l'autorité du département des finance et de la comptabilité ce service est chargé de :

- L'élaboration des cahiers des charges et des fiches techniques en relation avec les structures concernées.
- L'élaboration et la présentation des dossiers (cahiers de charges, ... etc.), auprès des commissions compétentes pour visa.
- Lancement de la procédure de mise à concurrence (avis d'appel d'offres).
- La gestion administrative et le suivi d'exécution des contrats, marchés et conventions.
- La relation avec les différents fournisseurs et soumissionnaires.
- L'élaboration de rapports périodique technico-administratifs sur l'état d'exécution des contrats, marchés et conventions en cours.
- L'élaboration du bilan d'activité annuel du service.

Commentaires :

La direction des moyens déploie des efforts pour le renforcement des capacités individuelles. En dépit de beaucoup de contraintes et de difficultés imposées par l'environnement, la direction affiche une forte volonté dont le but est de moderniser le style de son management. Cette aspiration reflète aussi la phase d'évolution actuelle avec le cycle de vie de l'organisation.

Toutefois, il semble que la direction n'en dispose pas d'organigramme, ni de fiche de poste. Cette dernière demeure embryonnaire en matière de procédure de gestion. Ceci révèle que le verbal et la culture de l'oral dans le management actuel continue d'occuper une place non négligeable. Par conséquent, au-delà des efforts déployés et la bonne volonté affichée par la direction, les anciennes procédures et manières de faire persistent dans le mode managérial. De notre point de vue, un effort de type renforcement inter -organisationnel est à introduire en faveur des procédures d'interfaces. Cette introduction permettrait une bonne coordination entre le département et leurs services et donnerait une nouvelle dynamique au travail.

La persistance de ce type de dysfonctionnement exige de l'organisation des moyens d'y remédier. Il n'est pas inutile de rappeler que tout dysfonctionnement aussi minime qu'il soit est censé se muer vers une crise, et qui à son tour engagera par la suite des outils et un financement qui va interférer dans la pérennité de la direction.

Traitement du Bilan consolidé des ressources humaines de l'ASAL au 31/12/2019.

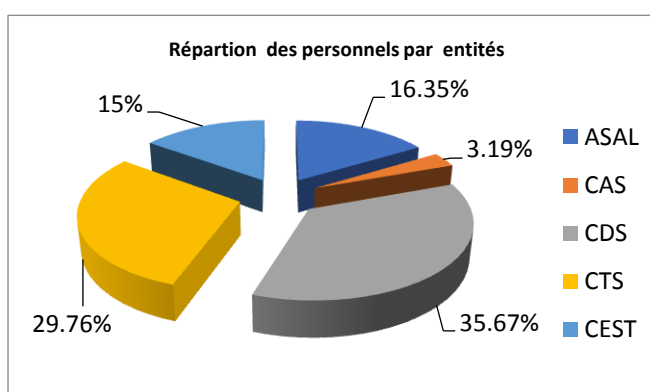
Entités	Effectif au 31/12/18	Recrutement externe	Mouvement interne		Cessation relation de travail	Effectif au 31/12/2019	Ecart
			-1	+1			
ASAL-siège	131	03	-1	+1	01	133	+ 02
CTS	245	09	/	/	12	242	-03
CAS	28	/	-1	/	01	26	- 02
CDS	292	04	-02		04	290	-02
CEST	113	10	/	+03	04	122	+09
Total	809	+10	-04	+04	-06	813	+04

	Effectif 31/12/18	Effectif 31/12/2019	%
CFS	18	19	5,55
PC	160	61	- 61,87
PS	/	151	/
PE	337	294	- 12,75
PM	133	139	4,51
PEX	161	151	- 6,2
Total	809	813	0,49

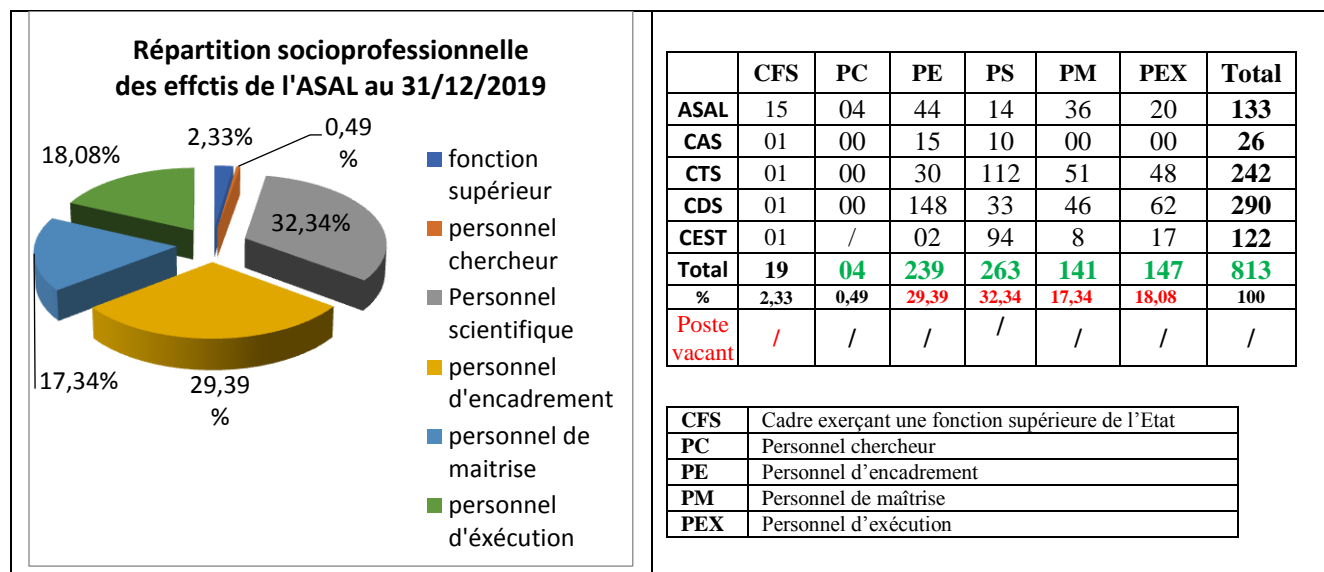
CFS	Cadre exerçant une fonction supérieure de l'Etat
PC	Personnel chercheur
PS	Personnel scientifique
PE	Personnel d'encadrement
PM	Personnel de maîtrise
PEX	Personnel d'exécution

	Effectifs	%
Total	813	100%

Structures	Effectif	%
ASAL (siège)	133	16,35
CAS	26	3,19
CTS	242	29,76
CDS	290	35,67
CEST	122	15



La répartition de l'effectif de l'Agence et de ses entités opérationnelles se présente comme suit :



RECRUTEMENT EXTERNE :

Désignation	ASAL siège	CAS	CTS	CDS	CEST	Total
Fonction supérieure	01	00	00	00	00	01
Personnel chercheur	00	00	01	02	00	02
Personnel scientifique	00	00	05	02	07	09
Personnel d'encadrement	00	00	03	00	02	02
Personnel de maîtrise	01	00	00	00	00	01
Personnel d'exécution	01	00	00	00	01	02
TOTAL	03	00	09	04	10	26

Suite à notre lecture de ces statistiques nous concluons que :

- Au regard de l'évolution des effectifs entre l'année 2018 et 2019, on est en droit de supposer que l'ASAL affiche sa volonté de diminuer, de stabiliser, autrement dit rationaliser ses effectifs.
- L'ASAL semble appliquer le principe du recrutement utile à moindre coût et quand il le faut.
- Les cinq (05) entités opérationnelles représentent à elle seules 83.65% de l'ensemble des effectifs, ces entités constituent les centres d'études et de recherches, d'application, de développement et d'exploitation, car consiste en la vocation principale de l'organisation.

- Le siège de l'ASAL, représente 16.35% du total des effectifs, cette part est justifiée par la centralisation très forte de ses activités.
- Le centre des applications spatiales **CDS** se détache nettement des autres centres par sa représentativité qui est de l'ordre de 35.67%, le centre des techniques spatiales **CTS** se démarque aussi par sa représentativité qui est de l'ordre de 29.76%
- Le centre des applications spatiales **CAS** occupe 3.19% des effectifs, cela est justifié par des travaux en cours qui consiste l'implantation d'un bloc (espace de travail) , le centre travaille avec un minimum requis, le Centre d'exploitation des systèmes de télécommunications spatiale **CEST** représente 15% des effectifs.
- Le gros des effectifs consiste en le personnel scientifique **PS**, avec presque 32.34%, un turn-over important pour la catégorie du personnel chercheur **PE**.
- Le taux d'encadrement **PE** quant à lui est aussi important avec une représentativité qui est de l'ordre de 29.39%
- Le **PM** est de l'ordre de 17.34% ce taux est sensiblement faible au regard de la nature des activités au niveau des entités **CDS/CTS**, dans lesquels l'organisation et le processus clé, requièrent un encadrement universitaire et à forte valeur ajoutée.
- Le groupe personnel d'exécution **PEX** 17.08% se rapproche de celui des Poste de maitrise.

4.3. Synthèse générale du diagnostic et recommandations

Suite à notre analyse de la situation générale de la direction des moyens nous présentons ci-dessous à l'aide d'un tableau comportant les forces et les faiblesses de l'organisation, une synthèse des constats observés pour en dresser en un second temps des recommandations et des propositions de réaménagements organisationnels.

Tableau N° 07 : Synthèse comportant les forces et les faiblesses de l'organisation de l'ASAL

Principales Forces	Principales Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Domination du marché Algérien, le leader du spatiale. L'ASAL est doté d'un effectif jeune et d'une excellente situation géographique. - L'ASAL a une expérience appréciable, celle de 20 ans. - Un éventail de subordination réduit favorisant ainsi une bonne coordination et contrôle du travail par les dirigeants, ainsi une bonne cohésion d'équipe. - La valorisation de la promotion au sein de l'ASAL, la prise en compte de l'ancienneté et des années de services. (Les salariés figés, valorisation de diplômes, plus au régime indemnitaire l'application d'une marge au salaire de base, promotion horizontal et vertical, appréciation et évaluation du personnel) - Efforts entrepris en matière de rationalisation et modernisation de la gestion d'où l'objet de cette étude. - Une maîtrise des flux en amont et en aval, permettant de se rapprocher d'un équilibre financier global. - Réseau internet et intranet existant. 	<ul style="list-style-type: none"> - La direction ne dispose d'aucune technologie spécifique, le processus de transformation étant axé sur la compétence professionnelle du personnel en place, toutes les opérations sont effectuées manuellement. - Un espace de travail étroit. - Le style de management est centralisé, ne favorisant pas l'initiative et le sentiment de l'appartenance à long terme. - Le département des ressources humaines ainsi que celui des finances et de comptabilité est quelque peu réduit en matière de potentiel humain ce qui mène les dirigeants d'exécuter au lieu de piloter et de concrétiser un équilibre de gestion. - Pas d'organigramme ni fiches de postes. - Pas de tableau de bord pour le calcul des prix de revient des projets (comptabilité analytique réglementée) - Faiblesse de l'outil statistiques. - Un system intégré de gestion (ERP), incluant les trois (03) département de la direction des moyens n'est pas encore développé.

<ul style="list-style-type: none"> - Volonté des décideurs de stabiliser et de rationaliser les effectifs. - Professionnalisme et prise de conscience des enjeux par le management, dévouement dans l'exercice de leurs responsabilités en dépit de beaucoup de contraintes et de difficultés du contexte et de l'environnement. - L'organisation et par le biais de l'ancienneté une culture institutionnelle commence à s'instaurer. - Efforts considérables de la part du directeur envers ses subordonnées particulièrement jeune pour créer un environnement dépourvu de lutte individuelle et éviter le risque de perdre l'esprit d'équipe en les adhérant à travers de la rigueur. 	
---	--

Recommandations :

- Renforcer le système de gestion de carrière aussi l'intégration du personnel conformément aux procédures internes du département.

- Il est recommandé d'élaborer les fiches de postes ainsi que les organigrammes tout en étant précis.

- Compléter les dossiers administratifs du recrutement du personnel par tous les supports d'enregistrements tel que le questionnaire de candidature, et la fiche d'accueil.

- La direction doit mettre en œuvre un véritable processus d'ingénierie de la formation, la formation comme acte de la RH, doit avoir un lien direct avec la gestion des carrières.

- Les responsables sont encouragés à se familiariser plus avec le manuel de procédure imposé par le règlement intérieur, cela donnera de la confiance et de l'efficacité ainsi diminuera

l'effet de la causalité circulaire traduite par du temps mort.

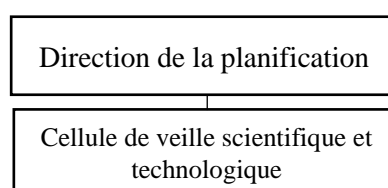
- Opter pour des dispositifs de travail favorisant à la fois la productivité et le bien-être du personnel (lumière bleue et écrans des ordinateurs), en outre revoir les dispositifs d'hygiène et de sécurité instaurés à ce jour.
- l'ASAL se doit définir et renforcer les procédures d'interfaces évoquant l'administration des moyens par rapport aux autres structures de l'ASAL.
- Il est recommandé de penser à un éventuel dispositif de télétravail.
- Etoffer la direction du droit spatiale et affaires juridiques, si non mettre un juriste à la disposition de chaque direction pour des affaires de contentieux ... etc.).
- Il est fortement recommandé de rédiger des conclusions sur les différents types d'organigramme.
- Instaurer un dispositif d'aide à la décision, en l'occurrence le modèle de la poubelle ou de la marmite.
- Il est important d'agir dans l'immédiat afin de remédier aux phénomènes de vacances de postes au niveau de la direction de moyens.
- Travailler sur la planification des RH à travers les plans de relèves, ainsi maîtriser les organigrammes prévisionnels, cette planification permettra par une façon visuelle de déterminer la disponibilité de la main-d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise.
- Pour des fins managériales, il est fortement recommandé de se rapprocher d'un concepteur de logiciels et d'opter pour un outil de gestion performant **SIRH**.

Propositions d'aménagements organisationnels proposés :

L'organigramme de l'ASAL, prend la forme d'un organigramme aplati, les décisions sont centralisées sous l'aval du directeur général. Sur ce nous proposons ces axes d'aménagements.

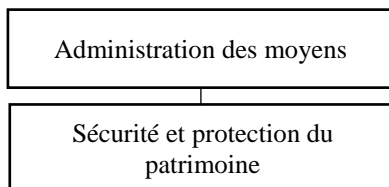
- Associer la cellule de veille scientifique et technologique avec celle de la direction de la planification avec ses deux (02) départements celui de la programmation et le département du suivi et l'évaluation des programmes d'équipements.

Figure N° 12 : Proposition d'aménagements organisationnel 01



- Fusionner la direction de sécurité et protection du patrimoine qui comprend le département de la sécurité informatique et le département de la protection du patrimoine, avec celui de la direction des moyens.

Figure N° 13 : Proposition d'aménagement organisationnel 02



CONCLUSION

Ce travail de recherche est basé sur l'évaluation et l'optimisation de la direction des moyens de l'agence spatiale Algérienne à travers un diagnostic organisationnel. Ceci a été réalisable vu les ambitions des dirigeants à améliorer le management de leur organisation.

Nous attestant l'atteinte du livrable principal « l'objet de notre étude », dans la limite de notre mission « le diagnostic fonctionnel au niveau de la direction des moyens »

Le diagnostic nous a permis de relever un certain nombre de dysfonctionnement, pour lesquels nous avons tenté de proposer les recommandations nécessaires et qui seraient susceptible d'améliorer les pratiques de la direction des moyens.

Nous concluons que :

- La maturité organisationnelle du département des moyens se concrétise dans l'amélioration de sa structure opérationnelle.
- L'opérationnalité du département des moyens est dépendante du degré de renforcement du management.
- Plus la direction envisage l'action de réajustement organisationnel plus le il garantit l'amélioration de sa performance opérationnelle.

Le diagnostic et l'audit jouent un rôle majeur pour l'amélioration des pratiques du management de la direction des moyens étant le support fait pour les activités scientifiques et de recherche de l'ASAL.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages

- La prospective stratégique: Godet, Michel Durance, Philippe: Dunod: 2011
- Réaliser un diagnostic organisationnel : Marchat, Hugues :Gereso: 2020
- Analyse sociologique des organisations : Ferguène, AmézièneChanel, Armand: Editions Campus Ouvert: 2018
- Méthodologie de la consultance et de l'expertise : Any-Gbayere, Sahou : L'Harmattan: 2016
- Consulting au quotidien :Autissier, David ,Moutot, Jean-Michel: Dunod: 2014
- La consultation en entreprise. Théories, stratégies, pratiques : Roy, Francine: Presses de l'Université de Montréal PUM : 2008
- Le pouvoir dans les organisations :Mintzberg, Henry : Editions d'Organisation: 2003
- Analyser un poste de travail ou un service : Marchat, Hugues: Gereso: 2020
- Méthodologie du diagnostic d'entreprise : Vincent PLAUNCHU , akrim A.TAIROU : L'Harmattan :2008
- Diagnostic organisationnel et analyse de besoins : Charette, Louise Bouchard, Michaëlle : Presses de l'Université Laval: 2020

Mémoires et travaux de recherches

- Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires. Par Catherine poisson le diagnostic organisationnel dans la PME : une perspective discursive octobre 2012.
- Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des pme et de leur environnement par Badr Eddine Belmaaza l'apport des systèmes experts à la prise de décision dans les pme : une solution pour le diagnostic comparatif global mai 2000.
- Mémoire présenté à l'Ecole nationale supérieur de management, comme exigence pour master en management des organisations par Dib Nourredine, Diagnostic et la configuration organisationnelle de la caisse Nationale des assurances Sociales des travailleurs salariée CNAS 2015
- Mémoire présenté à l'Ecole nationale supérieur de management, comme exigence pour master en management des organisations par Chedri Maamar Sara, Audit des ressources humaines, outil d'amélioration des pratiques de la gestion des RH. 2012

Documentation fournie par la direction des moyens

- Bilan consolidé des ressources humaines de l'ASAL au 31/12/2019.
- Décret portant organisation et fonctionnement de l'ASAL.
- Nomenclature des postes de travail de l'ASAL.

- Consultations des documents internes (Manuel de procédures, organisations des départements ... etc.)

Article de presse et dossier thématique

- Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic version du 12 septembre 2011 Pierre Romelaer Université Paris Dauphine.
- Introduction au diagnostic organisationnelle avec un partenaire formation réalisé par Intrac et south research septembre 2006.
- Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable, centre québécois du développement durable, février 2010.

Sites internet consultés

- Présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO par Épiphanie Perron diagnostic organisationnel. Le 8 juillet 1993. <https://constellation.uqac.ca/1310/1/1487678.pdf>
- Oxford handbooks online: Researching Management Consulting :2012
<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001/oxfordhb-9780199235049-e-1>
- Site officiel de l'agence spatiale Algérienne. <https://asal.dz/>

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES :

N°	Intitulé de l'annexe
I	Aperçu sur l'agence spatiale Algérienne
II	Le protocole d'entrevue avec le directeur de l'administration des moyens.
III	Le protocole d'entrevue avec les trois départements de la direction des moyens.
IV	Le protocole d'entrevue avec le personnel des trois départements.
V	Nomenclature des postes de travail de l'ASAL.
VI	Décret exécutif n° 21-103 du 14 mars 2021 fixant l'organisation interne de l'agence spatiale algérienne.

ANNEXE I

ANNEXE N° 1 : Aperçu sur l'agence spatiale Algérienne

• Historique, mission et vision de l'ASAL

L'Agence Spatiale Algérienne (ASAL) est un **établissement public national à caractère spécifique**, doté de la **personnalité morale** et de **l'autonomie financière**. Elle a été créée auprès du chef du gouvernement par décret présidentiel n° 02-48 du 16 janvier 2002.¹⁴

L'ASAL est l'instrument de conception et de mise en œuvre de la politique nationale de promotion et de développement de l'activité spatiale.

Son objectif principal est de faire de l'outil spatial un vecteur performant de développement économique, social et cultl du pays et d'assurer la sécurité et le bien-être de la communauté nationale.

Elle est dotée d'un conseil d'administration composé des représentants de 15 départements ministériels ; d'un comité scientifique composé d'experts dans les domaines des technologies et applications spatiales.

L'Agence spatiale Algérienne a pour mission :

- I. Proposer au gouvernement les éléments d'une stratégie nationale dans le domaine de l'activité spatiale et d'en assurer l'exécution.
- II. Mettre en place une infrastructure spatiale destinée à renforcer les capacités nationales
- III. Mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels de développement des activités spatiales nationales en relation avec les différents secteurs concernés et d'en assurer le suivi et l'évaluation.
- IV. Proposer au Gouvernement les systèmes spatiaux les mieux adaptés aux préoccupations nationales et d'assurer, pour le compte de l'état, leur conception, leur réalisation et leur exploitation.
- V. Proposer au gouvernement une politique de coopération bilatérale et multilatérale adaptée aux besoins nationaux.

¹⁴ Décret présidentiel n° 02-48 janvier 2002, portant création, organisation et fonctionnement de l'ASAL.

VI. Assurer le suivi et l'évaluation des engagements découlant des obligations de l'Etat en matière d'accords régionaux et internationaux dans les domaines de l'activité spatiale.

En dessous **les satellites**¹⁵ artificiels conçus par l'ASAL depuis sa création en 2002.

- I. ALSAT -2A
- II. ALSAT -2B
- III. ALSAT-1
- IV. ALSAT – 1B
- V. ALCOMSAT – 1

• **L'Ecole Doctorale des technologies et applications spatiales :**

Créée le 09 avril 2007, l'Ecole Doctorale des technologies et applications spatiales a pour objectif de contribuer au renforcement du potentiel en chercheurs de haut niveau, à la maîtrise technologique et à l'émergence des compétences. Elle s'appuie sur une plateforme commune et des programmes spécifiques d'enseignement pour chaque spécialité, afin d'accueillir annuellement près de 50 doctorants.

Ceci renforcera la mise en œuvre du Programme Spatial National horizon 2020. Depuis sa création en 2007.

L'ASAL est le principal Centre en Algérie à former des cadres diplômés dans ce domaine, reconnu professionnellement dans un encadrement scientifique stimulant, avec un cursus équivalent aux cursus internationaux. Les principaux cursus d'étude sont :

- Cycle ingénieur d'état
- Cycle technicien supérieur
- Magister en Instrumentation Spatiale
- Télécommunications Spatiales
- Technologie des Satellites

• **La coopération Internationale**

Pour la concrétisation des objectifs inscrits au titre du Programme Spatial National, l'Agence Spatiale Algérienne a mené des actions de coopération déployées sous les formes bilatérale et

¹⁵ Site officiel de l'agence spatiale Algérienne. <https://asal.dz/>

multilatérale avec d'une part, les puissances spatiales et, d'autre part, les pays émergents et en développement.

Concernant la coopération bilatérale, l'Agence Spatiale Algérienne a signé :

- i. Trois (03) accords gouvernementaux de coopération signés avec l'Argentine l'agence spatiale argentine (CONAE), la France (agence spatiale française : CNES), et l'Ukraine (agence spatiale ukrainienne NSAU);
- ii. Sept (07) mémorandums d'entente et de coopération avec les agences et organismes chargés du spatial de la Russie (Roscosmos), de la Chine (CNSA), du Royaume Uni (UK Space Agency), d'Allemagne (DLR), de l'Inde (ISRO), de la Syrie (GORS) et l'Argentine (CONAE).
- iii. Par ailleurs, trois (03) accords gouvernementaux sont en cours de finalisation, avec la Russie (Roscosmos), l'Afrique du Sud (SANSa) et la Chine (CNSA)

• **Éléments clés du PSN**

L'ASAL réalise des projets dans divers domaines, adopté par le Gouvernement le 28 novembre 2006 et s'étalant sur 15 ans (2006 – 2020) avec une révision tous les 5 ans, le **PSN** est l'instrument de référence en matière de politique spatiale : il constitue ainsi pour le gouvernement un instrument d'appui au développement durable et de renforcement de la souveraineté nationale.



Figure 08 : Eléments clés du PSN source : site web officiel de l'Agence spatiale Algérienne

➤ **Programme d'actions applicatives du PSN**

Quatre-vingt-six (86) projets ont été retenus. Ils font appel essentiellement à l'utilisation de la télédétection satellitaire, de la localisation par satellites (GPS, Glonass¹⁶, Galiléo en perspective), des services des télécommunications spatiales, et des Systèmes d'Information Géographique (SIG), offrant aux différents secteurs nationaux des outils puissants d'aide à la décision.

Ces projets s'appuient sur :

- des compétences nationales,
- des systèmes spatiaux, nationaux et internationaux, fournisseurs d'images,
- des entités opérationnelles relevant de l'Agence Spatiale Algérienne.

¹⁶ GLONASS est un système de positionnement par satellites d'origine soviétique et géré par les forces spatiales de la Fédération de Russie. Le segment spatial utilise vingt-quatre satellites circulant sur une orbite moyenne.

L'ASAL est une organisation inscrite dans un System de Droit spatial international.

Le Droit de l'espace, au sens strict, désigne la branche du droit international qui traite des activités des États dans l'espace dit « extra atmosphérique ».

Les règles du droit de l'espace prévoient un régime spécifique pour les activités d'exploration et d'utilisation de l'espace « extra atmosphérique ». Au sens large, le droit de l'espace comprend l'ensemble des règles relatives aux activités spatiales, y compris les règles de droit privé.

Lorsqu'en 1957, l'URSS lance le premier satellite artificiel de la Terre, le Spoutnik¹⁷, s'ouvre une nouvelle ère. Cette exploration (alors qualifiée de « conquête ») d'un domaine tout à fait nouveau pose très rapidement des questions de natures très diverses.

Au lieu d'étendre les principes applicables à d'autres domaines du Droit des Gens, les nations ont entrepris d'instituer un corps de principes et de règles totalement nouveaux. Celui-ci inspirera quelques années plus tard le Droit international de la Mer.

Un organe spécifique fut à cet effet, créé en 1959 au sein de l'Assemblée générale des Nations unies¹⁸ : le Comité pour l'utilisation pacifique de l'espace extra atmosphérique. Ce Comité est compris deux sous-comités :

- Le Sous-Comité Scientifique et Technique (SCST).
- Le Sous-Comité Juridique (SCJ).

Les réponses législatives aux questions posées par la course à l'espace ont été très rapides. En 1963, l'Assemblée générale de l'ONU adopte une résolution qui consacra les principes fondamentaux relatifs à ce nouveau domaine d'activités.

L'Espace était exploré et utilisé pour le bien commun de l'Humanité, n'était pas susceptible d'appropriation et ne pouvait être l'objet de souveraineté nationale. En outre, la responsabilité des États actifs dans ce domaine était engagée pour toutes les activités menées sous leur juridiction, qu'elles le soient par leur gouvernement ou par des particuliers.

Cette résolution de l'Assemblée Générale de l'ONU préfigurait les cinq grands traités du Droit de l'Espace.

• Les principales sources du droit de l'espace :

Le droit international demeure la source fondamentale du Droit de l'Espace. Les principes

¹⁷ Spoutnik est une famille de satellites lancés par l'URSS. Spoutnik 1, lancé le 4 octobre 1957, est le premier engin placé en orbite autour de la Terre et marque le début de l'ère spatiale.

¹⁸ L'Organisation des Nations unies (ONU) est une organisation internationale regroupant actuellement 193 États membres. Elle a été instituée le 24 octobre 1945 par la ratification de la Charte des Nations unies signée le 26 juin 1945 par les représentants de 51 États.

généraux, la Charte des Nations unies, la jurisprudence internationale (même s'il n'existe à ce jour aucune jurisprudence internationale en matière spatiale). Les principales sources du Droit de l'Espace stricto sensu sont les Traités internationaux qui sont négociés au sein des Nations unies, ils sont au nombre de cinq :

1- le Traité sur les principes régissant les activités des États en matière d'exploration et d'utilisation de l'espace extra-atmosphérique, y compris la Lune et les autres corps célestes, conclu le 27 janvier 1967 et entré en vigueur le 10 octobre 1967 dit « le Traité de l'Espace ». Ce traité constitue en quelque sorte la « Charte de l'Espace ». Il reprend la plupart des principes énoncés par la Résolution de 1963.

2- l'Accord sur le sauvetage des spationautes, le retour des spationautes et la restitution des objets lancés dans l'espace extra-atmosphérique, conclu le 22 avril 1968 et entré en vigueur le 3 décembre 1968. Ce traité prévoit les mesures en cas de retombée d'objets spatiaux, habités ou non, sur terre. Par ailleurs, il impose une obligation de secours et d'assistance aux spationautes dans l'espace extra-atmosphérique. Il consacre le statut « d'envoyés de l'Humanité » des spationautes.

3- la Convention sur la responsabilité internationale pour les dommages causés par des objets spatiaux, conclue le 29 mars 1972 et entrée en vigueur le 1er septembre 1972. Elle impose aux États une forme de responsabilité internationale exorbitante par rapport au droit commun. Les États qui procèdent ou font procéder à un lancement, de même que ceux qui prêtent leur territoire ou leurs installations aux fins d'un lancement, sont solidairement tenus du dommage qui pourrait être causé par l'objet spatial ou ses composants. Cette responsabilité est basée sur la faute lorsque le dommage est causé dans l'Espace. Elle est absolue lorsque le dommage est causé à la surface de la Terre ou à un aéronef en vol.

4- la Convention sur l'immatriculation des objets lancés dans l'espace extra atmosphérique, conclue le 14 janvier 1975 et entrée en vigueur le 15 septembre 1976. Cette convention édicte l'obligation pour l'État de lancement d'un objet spatial d'immatriculer cet objet et de communiquer les informations relatives à son identification au Secrétaire Général des Nations unies. Un État conserve sous sa juridiction un objet immatriculé par lui.

5- l'Accord régissant les activités des États sur la Lune et les autres corps célestes, conclu le 18 décembre 1979 et entré en vigueur le 11 juillet 1984. Ce dernier traité rencontra sensiblement moins de succès que le précédent quant à son taux de participation. Le fait qu'il consacre la Lune et les autres corps célestes du Système solaire comme « patrimoine commun de l'Humanité » n'y est certainement pas étranger. À cet égard, il annonçait les difficultés qu'allaient rencontrer la Convention de Montego Bay sur le Droit de la Mer et, plus

particulièrement, sa Partie XI relative à l'exploitation des hauts fonds marins.

L'Algérie étant membre permanent du COPUOS/ONU¹⁹ qui comprend actuellement 70 pays, a adhéré et ratifié trois (03) de ces cinq (05) Traités internationaux négociés au sein des Nations Unies qui sont :

- le Traité sur les principes régissant les activités des États en matière d'exploration et d'utilisation de l'espace extra atmosphérique, y compris la Lune et les autres corps célestes de 1967 dit « Traité de l'espace.
- la Convention sur la responsabilité internationale pour les dommages causés par des objets spatiaux, conclue le 29 mars 1972 et entrée en vigueur le 1er septembre 1972.
- la Convention sur l'immatriculation des objets lancés dans l'espace extra atmosphérique, conclue le 14 janvier 1975 et entrée en vigueur le 15 septembre 1976.

• Les Résolutions de l'Assemblée Générale des Nations unies émises par l'Assemblée générale et non le Conseil de sécurité, ces résolutions sont des actes internationaux sans force obligatoire. Ils n'en constituent pas moins des normes de référence incontournables pour l'ensemble des Nations unies. Ces résolutions sont les suivantes.

1- Résolution 1962 (XVIII) portant Déclaration des principes juridiques régissant les activités des États en matière d'exploration et d'utilisation de l'espace extra atmosphérique, adoptée le 13 décembre 1963. Il s'agit du texte à l'origine des principes consacrés quelques années plus tard par les traités internationaux.

2- Résolution 37/92 sur les Principes régissant l'utilisation par les États de satellites artificiels de la Terre aux fins de la télévision directe internationale, adoptée le 10 décembre 1982. Ces principes régissent les émissions de programmes de télévision qui peuvent être directement captés hors des frontières d'un État.

3- Résolution 41/65 sur les Principes sur la télédétection, adoptée le 3 décembre 1986. Ces principes s'appliquent aux activités d'observation active de la Terre, principalement à la détection de ressources naturelles ;

4- Résolution 47/68 sur les Principes relatifs à l'utilisation de sources d'énergie nucléaire dans l'espace, adoptée le 14 décembre 1992. Ces principes édictent les précautions à prendre lors du lancement de sources d'énergie nucléaire dans l'Espace ;

¹⁹ Le Comité des utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique est un comité des Nations unies mis en place en 1958 en tant que comité ad hoc, peu après le lancement du satellite Spoutnik. Il a été officiellement créé par la résolution 1472 de l'Assemblée générale, en 1959

5- Résolution 51/122 portant Déclaration sur la coopération internationale en matière d'exploration et d'utilisation de l'espace au profit et dans l'intérêt de tous les États, compte tenu en particulier des besoins des pays en voie de développement, adoptée le 13 décembre 1996. Cette Résolution présente un contenu plus politique. Elle réaffirme les principes fondamentaux du droit de l'espace ;

6- Résolution 59/115 sur l'application de la notion d'Etat de lancement, adoptée le 10 décembre 2004. Cette résolution vise à harmoniser la mise en œuvre par les Etats de ce concept-clé du Droit de l'Espace

7- Résolution 62/101 portant recommandation visant à renforcer la pratique des Etats et des organisations internationales intergouvernementales concernant l'immatriculation des objets spatiaux, adoptée le 17 décembre 2007. Cette résolution vise à harmoniser et à rendre plus cohérentes les pratiques respectives des Etats en matière d'immatriculation d'objets spatiaux, conformément aux dispositions du Traité de l'Espace et de la Convention sur l'immatriculation de 1975.

Outre ces sept résolutions, il faut également citer celle adoptée à l'issue de la Troisième conférence des Nations unies sur l'exploration et l'utilisation pacifique de l'espace extra atmosphérique qui s'est tenue à Vienne, en juillet 1999. (UNISPACE III) Il s'agit, là aussi, d'un texte éminemment politique.

ANNEXE II

ANNEXE N° II : Le protocole d'entrevue avec le directeur de l'administration des moyens

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT



1. Parlez-nous de vos missions ?
2. La direction a-t-elle démontré son engagement au développement et à l'amélioration de son system de management ?
3. Vérifie t'on le fonctionnement et l'efficacité du system de management, les objectifs fixés par la direction d'une manière régulière, à des intervalles définis ?
4. A-t-on introduit des procédures pour éveiller la conscience des collaborateurs à l'importance de leurs activités, l'importance de la contribution de chacun pour réaliser les objectifs ? existe-t-il des rituels propres à votre administration ?
5. L'esprit de lutte individuelle risque de l'emporter sur l'esprit d'équipe, les pouvoirs officieux ont-ils été analysés ?
6. Y'a-t-il un consensus avec les départements sur les priorités ?
7. Quelles sont vos propositions pour l'amélioration du fonctionnement de la direction ?

ANNEXE III

ANNEXE N° III : Le protocole d'entrevue avec les trois départements de la direction des moyens.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT



1. Organisation du département :

- Disposez-vous d'un organigramme, d'une nomenclature des emplois et des postes de travail ? sont-elles actualisées ? utilisez vous un manuel de procédure propre à vous ?
- Les employés ont ils l'occasion de contribuer à l'amélioration de leur poste ou de leurs tâches ?
- Faites vous un inventaire de risque de dangers pour les employés ?
- Les taches sont-ils clairement définis ?
- Pour des fins de traçabilité, quelles sont les ratios calculés au niveau du département ?
- Proposez-vous des réajustement et/ou fusions au niveau de votre département afin de renforcer votre structure de travail ?

2. Acquisition des RH :

- Avez-vous des postes vacants ? faites-vous des études concernant volume d'activité (plan de charge) par rapport aux ressources allouées ?
- Disposez-vous d'outils informatique et /ou de progiciel de travail ? faites-vous des formations sur l'outil ?
- Avez un processus d'intégration pour la nouvelle recrue, est ce qu'il y a coordination entre plan de recrutement et promotion ?
- Disposez-vous d'un system de cueillette d'idées pour favoriser le R et D ?

3. Formation :

- Avez-vous un plan de formation ?
- Qui détermine votre besoin à la formation ?
- Évaluez-vous vos formations ?
- Faites-vous un suivi de formation de personnel ?

4- Rémunération :

- Comment est conçue la grille des salaires.

5 – Finance et comptabilité :

- Faites-vous le calcul de vos budgets prévisionnels ? quelle est le type de comptabilité utilisée ?
- Analysez-vous les écarts par rapport aux prévisions ? travaillez-vous avec des tableaux de bord de gestion ?
- Disposez-vous d'outils informatique et/ou progiciel de travail ? faites des formations sur l'outil ?

ANNEXE IV

ANNEXE N° IV : Le protocole d'entrevue avec le personnel des trois départements.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT



1. Parlez-nous de votre travail ?
2. Quelles sont les aspects les plus satisfaisant et les moins satisfaisant de ce dernier ?
3. Qu'est-ce qui vous aidez le mieux pour travailler ?
4. est-ce que vous avez des latitudes à repérer les priorités liées à votre poste de travail ou tout est bien clair pour vous ?
5. Comment jugez-vous les conditions de votre travail, quelles sont vos vœux ?

ANNEXE V

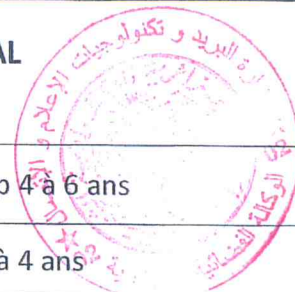
Agence Spatiale Algérienne
Nomenclature des postes de travail de l'ASAL
- Personnel d'exécution -



	Poste de travail	Cat/ Sec	Qualifications
01	Agent d'entretien / Femme de ménage	6/1	Comptage simple
02	Appariteur	6/1	Comptage simple
03	Gardien	6/1	Comptage simple
04	Ouvrier auxiliaire	6/1	CEP, exp 6 à 12 mois
05	Cafetier - Serveur	7/1	Sait lire et écrire, présentation
06	Auxiliaire de sécurité N1	7/1	Sait lire et écrire, présentation
07	Auxiliaire de sécurité N2	8/1	2 ^{ème} AM, exp 2 à 4 ans
08	Réceptionniste – Vaguemestre	8/1	9 ^{ème} AF, exp 1 à 2 ans
09	Agent de reprographie	8/1	9 ^{ème} AF, exp 1 à 2 ans
10	Opérateur saisie informatique	8/1	4 ^{ème} AM, 1s, exp 6 à 12 mois
11	Agent polyvalent N1	8/1	CAP/3 ^{ème} AM, 3s, exp 1 à 2 ans
12	Standardiste	8/1	CAP/9 ^{ème} AF + exp 2 à 5 ans
13	Magasinier	8/1	1 ^{ème} AS, exp 1 à 2 ans
14	Commis comptable	8/2	1 ^{ème} AS, 3s, exp 1 à 2 ans
15	Comptable matière	8/3	1 ^{ème} AS, 3s, exp 1 à 2 ans
16	Chauffeur	9/1	Permis de conduire, sait lire et écrire
17	Agent polyvalent N2	9/1	CAP/3 ^{ème} AM, 3s, exp 4 à 6 ans
18	Animateur de sécurité N1	9/1	2 ^{ème} AM, exp 2 à 4 ans
19	Maçon N3	9/1	2 ^{ème} AM, 3s, exp 4 à 6 ans
20	Electricien bât N3	9/1	2 ^{ème} AM, CAP, exp 4 à 6 ans
21	Chef de salle/Foyer	9/1	1 ^{ère} AS, 4s, exp 6 à 12 mois
22	Chef cuisinier	9/1	1 ^{ère} AS, 4s, exp 1 à 2 ans
23	Chef magasinier	9/1	CAP gestion de stock
24	Chef d'équipe plomberie/peinture/ maçonnerie	9/2	2 ^{ème} AS, 5s, exp 4 à 6 ans
25	Chef d'équipe électricité	9/2	4 ^{ème} AM, 4s, exp 4 à 6 ans
26	Chef d'équipe électricité bât	9/2	4 ^{ème} AM, 4s, exp 4 à 6 ans
27	Mécanicien auto	9/3	4 ^{ème} AS, 3s, exp 1 à 2 ans
28	Chauffeur PL/TC	9/3	Permis de conduire, sait lire et écrire
29	Agent de gestion program. D'appro	9/3	2 ^{ème} AS, exp 2 à 4 ans
30	Chef d'équipe entretien	9/3	CAP, exp 1 à 2 ans
31	Chef de groupe exploitation	9/3	2 ^{ème} AS, exp 2 à 4 ans

Nomenclature des postes de travail de l'ASAL

- Personnel de maîtrise -



32	Chef de groupe soudure	10/1	CAP/3 ^{ème} AM, 5s, exp 4 à 6 ans
33	Animateur sécurité N2	10/1	3AS/4 ^{ème} AM, exp 2 à 4 ans
34	Chef d'équipe mécanique auto	10/1	4 ^{ème} AM, 3s, exp 4 à 6 ans
35	Chef chantier menuiserie/maçonnerie/ peinture	10/1	CAP/3 ^{ème} AM, 5s, exp 4 à 6 ans
36	Chef de groupe entretien	10/1	1 ^{ère} AS, exp 4 à 6 ans
37	Chef de section paie	10/1	1 ^{ère} AS, 6s, exp 2 à 4 ans
38	Agent d'administration	10/1	3 ^{ème} AS
39	Agent technique	10/1	3 ^{ème} AS
40	Agent de saisie	10/1	Cap en saisie informatique/équivalent
41	Acheteur démarcheur	10/1	3 ^{ème} AS, permis de conduire, exp 1 à 2 ans
42	Comptable N1	10/1	CAP comptabilité, exp 1 à 2 ans
43	Correspondant social	10/1	3 ^{ème} AS, exp 2 à 4 ans
44	Agent relex	10/1	3 ^{ème} AS, exp 2 à 4 ans
45	Chef de BOG (DG)	10/1	3 ^{ème} AS, exp 2 à 4 ans
46	Gestionnaire approvisionnement	10/1	3 ^{ème} AS, 2s, exp 1 à 2 ans
47	Gérant de coopérative	10/1	3 ^{ème} AS/Bac, exp 2 à 4 ans
48	Gérant de foyer	10/3	3 ^{ème} AS, exp 2 à 4 ans
49	Contre maître maintenance auto	10/3	4 ^{ème} AM, 3s, exp 6 à 8 ans
50	Chauffeur délégation	11/1	Permis de conduire, sait lire et écrire, présentation
51	Secrétaire d'administration	11/1	Diplôme CFPA/équivalent
52	Chef d'atelier maintenance auto	11/1	4 ^{ème} AM, 3s, exp 8 à 10 ans
53	Régisseur de caisse	11/1	CAP comptabilité, exp 1 à 2 ans
54	Gestionnaire de cantine	11/1	3 ^{ème} AS, 4s, exp 6 à 12 mois
55	Aide documentaliste	11/2	3 ^{ème} AS, 2s, exp 1 à 2 ans
56	Secrétaire d'admin. principale	11/2	Bac/3 ^{ème} AS, 3s, exp 2 à 4 ans

57	Chef de groupe approvisionnement	11/2	3 ^{ème} AS, 2s, exp 1 à 2 ans
58	Chef de section moyen	11/2	3 ^{ème} AS, 4s, exp 4 à 6 ans
59	Comptable N2	11/3	CMTC, exp 1 à 2 ans
60	Chef d'atelier sérigraphie	11/3	3 ^{ème} AS, 3s, exp 4 à 6 ans
61	Chef de section gestion ADM	11/3	3 ^{ème} AS, 5s, exp 4 à 6 ans
62	Chef d'équipe imprimerie	11/3	CAP/2 ^{ème} AS, 4s, exp 4 à 6 ans
63	Chef de section parc auto	12/1	Permis de conduire, BEF, exp 4 à 8 ans
64	Chef de section entretien général	12/1	CAP/3 ^{ème} AS, exp 4 à 8 ans
65	Chef de section approvisionnement	12/1	CAP/3 ^{ème} AS, exp 4 à 8 ans
66	Conducteur de travaux	12/1	3 ^{ème} AS, 12 mois gestion, exp 4 à 6 ans
67	Chef section magasinier	12/1	3 ^{ème} AS, 12 mois gestion, exp 4 à 6 ans
68	technicien	12/1	Brevet de technicien/équivalent
69	Chef de brigade de sécurité	12/1	3 ^{ème} AS, 4s, exp 5 à 8 ans
70	Conducteur de travaux peinture	12/1	3 ^{ème} AS, 5s, exp 2 à 4 ans
71	Attaché d'administration	12/1	Bac, 2s/équivalent
72	Chef de section documentaliste	12/1	Bac, 4s, exp 2 à 4 ans
73	Chef de section exploitation	12/2	3 ^{ème} AS, 4s fp, exp 2 à 4 ans
74	Chef de section opération financière	12/2	3 ^{ème} AS, 4s fp, exp 2 à 4 ans
75	Secrétaire de direction	12/3	Bac secrétariat/diplôme CFPA
76	Chef de section maintenance impression	12/3	3 ^{ème} AS, 5s fp, exp 2 à 4 ans
77	Chef de bureau relex	12/3	3 ^{ème} AS, 6s, exp 4 à 6 ans
78	Gestionnaire adjoint de la logistique	13/1	3 ^{ème} AS, 3s, exp 4 à 6 ans
79	Chef de groupe de sécurité	13/1	Technicien hygiène et sécurité/3 ^{ème} AS, exp 3 à 5 ans
80	Gestionnaire de la logistique	13/3	3 ^{ème} AS, 3s, exp 6 à 8 ans
81	Secrétaire principale de direction	13/3	Diplôme de S.P de direction CFPA/équivalent
82	Attaché d'administration principal	13/3	Bac, 2s, exp 4 à 8 ans/équivalent

**Nomenclature des postes de travail de l'ASAL
- Personnel d'encadrement -**

83	Technicien supérieur	14/1	Diplôme technicien supérieur
84	Comptable principal	14/1	CED
85	Assistant administratif principal	14/1	Licence
86	Juriste	14/2	Licence en droit
87	Economiste	14/2	Licence en sciences économiques et commerciales, exp 1 à 2 ans
88	Ingénieur d'application	15/1	DEUA en informatique/équivalent
89	Traducteur interprète	15/3	Licence en traduction interprétariat
90	Documentaliste archiviste	15/3	Licence en bibliothéconomie/équivalent
91	Assistant d'études N1	16/1	Diplôme ENA/BAC, 8s, exp 8 à 10 ans/équivalent
92	Ingénieur d'état	16/1	Diplôme d'ingénieur d'état
93	Assistant d'études N2	17/1	Bac, 10s, exp 2 à 4 ans/Bac, 8s, exp 8 à 10 ans
94	Chargé de la communication	18/1	Diplôme universitaire, exp 2 à 4 ans
95	Responsable marketing	18/1	Diplôme spécialisé, exp 1 à 2 ans
96	Chargé d'études	18/1	Bac, 10s, exp 4 à 6 ans/Bac, 8s, exp 10 à 12 ans
97	Chargé d'études N2	18/2	Bac, 10s, exp 6 à 8 ans/équivalent
98	Chargé d'études principal	18/3	Bac, 10s, 6 mois gestion, exp 6 à 8 ans
99	Ingénieur principal	18/4	Ingénieur d'état, exp 8 à 10 ans
100	Chef d'études	19/1	Niveau universitaire, exp
101	Ingénieur en chef	19/1	Ingénieur d'état, exp 12 à 15 ans
102	Chef de service	19/1	Niveau universitaire, exp
103	Chef d'études principal	20/4	Niveau universitaire, exp
104	Chef de département	20/4	Niveau universitaire, exp



ANNEXE VI

Dans le cas où aucune rémunération brute, servant au calcul de l'impôt sur la rémunération, n'a été constatée au titre d'un mois ou d'un exercice donné, le co-contractant étranger est tenu d'établir une déclaration avec la mention « Néant ».

Cette déclaration est remise à l'entreprise nationale dans les délais fixés, selon le cas, aux articles 6 et 11 ci-dessus, pour son dépôt auprès de l'administration fiscale.

Art. 13. — Dans le cas où le contrat de partage de production ou le contrat de services à risque regroupe plusieurs co-contractants étrangers, chaque co-contractant étranger est tenu de calculer le montant de l'impôt sur la rémunération duquel il est redevable et d'établir la déclaration y afférente, en indiquant son taux de financement dans le contrat.

Dans le cas où un même co-contractant est partie dans plusieurs contrats de partage de production et/ou contrats de services à risque, il est tenu de calculer le montant de l'impôt sur la rémunération duquel il est redevable et, d'établir la déclaration y afférente, pour chaque contrat à part.

Art. 14. — Les quittances attestant du versement des acomptes de l'impôt sur la rémunération et du solde de liquidation sont remises par l'administration fiscale à l'entreprise nationale. Elles sont délivrées au nom du co-contractant étranger, pour chaque contrat à part.

Art. 15. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 Rajab 1442 correspondant au 11 mars 2021.

Abdelaziz DJERAD.

-----★-----

**Décret exécutif n° 21-103 du 30 Rajab 1442
correspondant au 14 mars 2021 fixant
l'organisation interne de l'agence spatiale
algérienne.**

Le Premier ministre,

Vu la Constitution, notamment ses articles 112-5° et 141 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

Vu la loi n° 19-06 du 14 Dhou El Kaâda 1440 correspondant au 17 juillet 2019 relative aux activités spatiales ;

Vu le décret présidentiel n° 02-48 du 2 Dhou El Kaâda 1422 correspondant au 16 janvier 2002, modifié, portant création, organisation et fonctionnement de l'agence spatiale algérienne ;

Vu le décret présidentiel n° 19-370 du Aouel Joumada El Oula 1441 correspondant au 28 décembre 2019 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret exécutif n° 03-152 du 5 Safar 1424 correspondant au 7 avril 2003 fixant le statut de certaines fonctions de l'agence spatiale algérienne et le mode de leur rémunération ;

Vu le décret exécutif n° 04-12 du 27 Dhou El Kaâda 1424 correspondant au 20 janvier 2004, modifié et complété, portant organisation interne de l'agence spatiale algérienne ;

Décète :

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 15 du décret présidentiel n° 02-48 du 2 Dhou El Kaâda 1422 correspondant au 16 janvier 2002 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence spatiale algérienne, le présent décret a pour objet de fixer l'organisation interne de l'agence spatiale algérienne.

Art. 2. — Sous l'autorité du directeur général, l'agence spatiale algérienne comprend :

- le secrétaire général ;
- cinq (5) directeurs d'études ;
- sept (7) directions ;
- trois (3) cellules ;
- cinq (5) entités opérationnelles.

Art. 3. — Le secrétaire général est chargé, notamment :

- d'animer et de coordonner les structures de l'agence ;
- d'assurer la préparation et l'organisation des sessions du conseil d'administration ;
- de veiller à la mise en œuvre et au suivi des délibérations du conseil d'administration.

Art. 4. — Les directeurs d'études cités à l'article 2 ci-dessus, sont chargés, chacun dans son domaine d'attributions, de proposer et d'initier toute action liée à la conception, à l'élaboration, à l'exécution et à l'évaluation de la stratégie et de la politique spatiales nationales.

Ces directeurs d'études sont :

- le directeur d'études chargé des programmes spatiaux et du développement industriel ;
- le directeur d'études chargé des applications spatiales ;
- le directeur d'études chargé des applications spécifiques ;
- le directeur d'études chargé de la formation et de la recherche ;
- le directeur d'études chargé de la coordination et de la liaison avec les institutions.

Art. 5. — Le directeur d'études chargé des programmes spatiaux et du développement industriel, est chargé :

- de contribuer à la conception d'une stratégie d'implication du secteur économique national dans le programme spatial national ;

— d'élaborer et de contribuer à la mise en œuvre des programmes scientifiques et techniques annuels et pluriannuels des activités spatiales nationales, en relation avec les différents secteurs concernés ;

— d'assurer le suivi des programmes spatiaux ;

— de proposer et d'initier, en relation avec les organismes concernés, les actions de développement industriel des systèmes et sous-systèmes spatiaux répondant aux préoccupations nationales en la matière et de veiller à leur bonne exécution.

Art. 6. — Le directeur d'études chargé des applications spatiales, est chargé :

— d'assurer la coordination et le suivi des actions d'exploitation des satellites et des systèmes découlant des programmes spatiaux, en relation avec les différents utilisateurs ;

— de développer et de promouvoir les projets d'applications spatiales ;

— d'assurer, en liaison avec les secteurs utilisateurs, le montage de projets nationaux intégrés dans le domaine des applications spatiales et d'en assurer le suivi et l'évaluation.

Art. 7. — Le directeur d'études chargé des applications spécifiques, est chargé :

— de contribuer à la définition des besoins de la défense nationale en matière d'applications spécifiques utilisant les techniques spatiales ;

— d'identifier et de proposer les principaux axes de développement des applications spécifiques dans le domaine des techniques spatiales ;

— d'élaborer les programmes annuels et pluriannuels et d'en assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation en liaison avec les institutions compétentes.

Art. 8. — Le directeur d'études chargé de la formation et de la recherche, est chargé :

— de proposer et de mettre en œuvre, en collaboration avec les secteurs compétents, les programmes de formation dans le domaine des technologies et applications spatiales ;

— de valider, conformément aux procédures établies, les programmes de formation assurés par l'agence ;

— de définir et de mettre en œuvre les actions de recherche nécessaires au développement des technologies et des applications spatiales ;

— de définir et de proposer les moyens de valorisation des résultats de la recherche dans le domaine des technologies et des applications spatiales ;

— de veiller à la préparation des sessions du conseil scientifique et de suivre la mise en œuvre de ses recommandations.

Art. 9. — Le directeur d'études chargé de la coordination et de la liaison avec les institutions, est chargé :

— de préparer et d'organiser les activités extérieures de l'agence ;

— d'organiser et de suivre les relations de l'agence avec l'autorité de tutelle, les différents départements ministériels ainsi que les institutions et organismes nationaux ;

— d'assurer la consolidation des programmes et des bilans d'activités de l'agence ;

— d'élaborer pour le directeur général, la synthèse des propositions en matière de gestion administrative des différentes structures de l'agence ;

— de veiller au suivi des affaires à caractère administratif et des dossiers qui lui sont confiés par le directeur général.

Art. 10. — Les directions citées à l'article 2 ci-dessus, sont chargées de missions de gestion et de soutien à l'action de l'agence.

Ces directions sont :

— la direction de la planification ;

— la direction de la coopération internationale ;

— la direction de l'administration des moyens ;

— la direction commerciale ;

— la direction du droit spatial et des affaires juridiques ;

— la direction de l'information, de la documentation et des archives ;

— la direction de la sécurité et de la protection du patrimoine.

Art. 11. — La direction de la planification, est chargée :

— d'élaborer les programmes d'équipement annuels et pluriannuels de l'agence en termes de plans projetés, d'estimation et de prévisions financières ;

— d'assurer le suivi et l'évaluation de l'état d'exécution des programmes d'équipement engagés, en relation avec les structures compétentes ;

— d'élaborer les bilans d'évaluation annuels et pluriannuels des opérations d'équipement engagées et d'en assurer les procédures de clôture, conformément à la réglementation en vigueur.

Elle comprend deux (2) départements :

— le département de la programmation ;

— le département du suivi et de l'évaluation des programmes d'équipement.

Art. 12. — La direction de la coopération internationale, est chargée :

— de proposer et de mettre en œuvre, en coordination avec les institutions compétentes, la stratégie et la politique de coopération internationale bilatérale et multilatérale répondant aux préoccupations nationales dans les domaines des technologies et des applications spatiales ;

— d'assurer, en relation avec les institutions compétentes, la mise en œuvre et le suivi des conventions, accords et mémorandums internationaux engageant l'Etat algérien dans les domaines de compétences de l'agence ;

— de mettre en œuvre les accords liant l'agence aux autres institutions étrangères, conformément aux règles et procédures établies.

Elle comprend deux (2) départements :

- le département de la coopération bilatérale ;
- le département de la coopération multilatérale.

Art. 13. — La direction de l'administration des moyens, est chargée :

- d'évaluer les besoins financiers, matériels et humains de l'agence ;
- d'exécuter les budgets de fonctionnement et d'équipement de l'agence ;
- d'administrer et de gérer les moyens de l'agence ;
- d'élaborer les états prévisionnels des recettes et des dépenses de l'agence ;
- d'élaborer les bilans financiers de l'agence.

Elle comprend trois (3) départements :

- le département des ressources humaines ;
- le département des finances et de la comptabilité ;
- le département des moyens généraux.

Art. 14. — La direction commerciale, est chargée :

- de proposer la politique de commercialisation des produits issus des systèmes spatiaux nationaux d'observation de la Terre et de télécommunications ;
- de promouvoir et de commercialiser les produits et les prestations issus de l'exploitation des systèmes spatiaux d'observation de la Terre ;
- de promouvoir et de commercialiser la bande passante issue des satellites algériens au profit des opérateurs de communication électronique ;
- de développer la banque de données clients pour la valorisation des produits et du savoir-faire de l'agence ;
- de prospector et de démarcher de nouveaux clients ;
- de préparer et d'assurer, en coordination avec les entités opérationnelles et les directions concernées de l'agence, le suivi des contrats de commercialisation de produits et de prestations de service issus des techniques et des technologies spatiales ;
- d'élaborer des analyses financières liées aux projets de prestation ;
- de fournir l'appui aux structures de l'agence en matière de produits, de matériels et/ou de services nécessaires à l'optimisation de la mise en œuvre des projets de prestations.

Elle comprend deux (2) départements :

- le département marketing et commercialisation des produits et prestations ;
- le département d'appui logistique, de suivi et d'analyse financière.

Art. 15. — La direction du droit spatial et des affaires juridiques, est chargée :

- de veiller à la conformité des activités de l'agence avec le droit international de l'espace et les principes adoptés par les organismes internationaux auxquels l'Algérie a adhéré ;
- de suivre les travaux des institutions internationales en relation avec l'activité spatiale ;
- d'assurer l'expertise dans l'élaboration des projets de textes et de documents à caractère réglementaire ou juridique et de suivre la mise en œuvre des instruments internationaux signés et/ou ratifiés par l'Algérie dans le domaine spatial ;
- de proposer des mesures réglementaires visant la promotion, la valorisation et le perfectionnement des chercheurs, experts et techniciens nationaux exerçant dans le domaine des techniques et applications spatiales, en relation avec les institutions compétentes ;
- d'assurer la veille juridique dans le domaine spatial ;
- de gérer les contentieux impliquant l'agence et de proposer des mesures susceptibles de contribuer à leur prévention et règlement.

Elle comprend deux (2) départements :

- le département du droit spatial ;
- le département des affaires juridiques.

Art. 16. — La direction de l'information, de la documentation et des archives, est chargée :

- d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie d'information en matière d'activités spatiales ;
- de contribuer à la réalisation des publications scientifiques de l'agence ;
- de mettre en place et de gérer le fond documentaire et la banque de données liés à l'activité de l'agence ;
- d'assurer la gestion électronique des documents ;
- de contribuer à l'organisation et à la mise en œuvre de manifestations liées aux techniques, technologies et applications spatiales ;
- de mener des actions de promotion et de vulgarisation des activités spatiales.

Elle comprend deux (2) départements :

- le département de l'information et de la documentation ;
- le département des archives.

Art. 17. — La direction de la sécurité et de la protection du patrimoine, est chargée :

- de concevoir et de mettre en œuvre un programme de sécurisation et de protection des activités scientifiques et techniques de l'agence et de ses supports et systèmes d'information ;

— d'assurer la protection du patrimoine matériel et immatériel de l'agence ;

— de concevoir et de mettre en œuvre les mesures et les normes de confidentialité liées aux activités de l'agence ;

— de prendre toutes mesures nécessaires à la protection du siège de l'agence et des structures et entités opérationnelles qui en dépendent.

Elle comprend deux (2) départements :

— le département de la sécurité informatique ;

— le département de la protection du patrimoine.

Art. 18. — Les cellules citées à l'article 2 ci-dessus, sont chargées, chacune dans son domaine d'attributions, d'élaborer les éléments d'appréciation et les propositions liés à la prospective, à la gestion des structures de l'agence et à sa politique de communication.

Ces cellules sont :

— la cellule de veille scientifique et technologique ;

— la cellule de contrôle interne ;

— la cellule de communication.

Art. 19. — La cellule de veille scientifique et technologique, est chargée :

— d'assurer le suivi des évolutions, des innovations et ruptures technologiques, susceptibles d'influer sur l'avenir de l'activité spatiale en général et sur les programmes en cours et à venir ;

— de mener des études prospectives qui permettent d'orienter la politique spatiale nationale ;

— de proposer des éléments d'appréciation sur des questions scientifiques et technologiques d'actualité liées aux activités spatiales aux niveaux national et international ;

— d'élaborer et de tenir à jour un fichier du potentiel scientifique national et international dans le domaine des technologies et des applications spatiales ;

— de collecter et d'exploiter des informations à caractère scientifique et technologique en rapport avec l'activité de l'agence.

Elle est dirigée par un directeur d'études.

Art. 20. — La cellule de contrôle interne, est chargée :

— de développer, de mettre en place et de promouvoir les dispositifs et les instruments d'audit et de contrôle interne ;

— de mettre en œuvre le contrôle interne des actes de gestion des différentes structures de l'agence ;

— d'évaluer et d'auditer le degré de maîtrise des opérations, des processus de management et de gouvernance de l'agence ;

— de veiller à l'actualisation et à l'amélioration des procédures internes de l'agence.

Elle est dirigée par un directeur d'études.

Art. 21. — La cellule de communication, est chargée :

— d'élaborer et de mettre en œuvre la politique et la stratégie de communication de l'agence ;

— de gérer les relations publics de l'agence, en relation avec les médias et autres organes de communication ;

— de collecter, d'analyser et de conserver la documentation journalistique et audiovisuelle relative à l'agence ;

— de veiller à l'actualisation du contenu du site internet de l'agence en collaboration avec les services techniques impliqués.

Elle est dirigée par un directeur.

Art. 22. — Les directeurs d'études ainsi que les responsables des cellules sont assistés dans l'exercice de leurs fonctions par des chefs d'études principaux, des chefs d'études, des chargés d'études et d'experts nommés, selon les besoins, par décision du directeur général.

Art. 23. — Les entités opérationnelles citées à l'article 2 ci-dessus, sont chargées de l'exécution opérationnelle des projets technologiques, applicatifs, d'exploitation et de recherche définis par l'agence.

Ces entités constituent les centres d'études et de recherches, d'application, de développement et d'exploitation, elles sont :

— le centre des techniques spatiales, par abréviation (CTS) ;

— le centre des applications spatiales, par abréviation (CAS) ;

— le centre de développement des satellites, par abréviation (CDS) ;

— le centre d'exploitation des systèmes de télécommunications spatiales, par abréviation (CESTS) ;

— le centre des opérations des télécommunications spatiales, par abréviation (COTS).

Art. 24. — Le centre des techniques spatiales est chargé de mener toutes les actions d'études et de recherches scientifiques et techniques dans les domaines :

— de la physique de la télédétection aérospatiale, du bilan d'énergie au sol et de la physique de l'atmosphère ;

— de la méthodologie de traitement des images spatiales et du traitement des banques de données images ;

— de la géodésie spatiale et des systèmes de références, des techniques et systèmes de navigation par satellites, de la radio-astronomie et l'altimétrie spatiale, de la détermination du champ de pesanteur et du géoïde et des applications géodynamiques ;

— de la géomatique, des bases de données et systèmes d'information géographiques, des méthodes d'acquisition (topographique, photogrammétrie, télédétection et cartographie), de traitement et de restitution des données géographiques ;

— tous les domaines s'inscrivant dans le cadre de la promotion de l'exploitation et de l'utilisation pacifique de l'espace extra-atmosphérique.

Art. 25. — Le centre des applications spatiales est chargé de mettre en œuvre les actions d'exploitation des satellites et des systèmes découlant des programmes spatiaux, en relation avec les différents secteurs utilisateurs.

Le centre assure la réalisation des projets opérationnels sectoriels et intersectoriels basés sur la télédétection et les systèmes d'information géographique, particulièrement dans les domaines de l'environnement et des risques naturels, de l'agriculture et des ressources en eau, de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme ainsi que de la géologie et des sciences de la terre.

Le centre des applications spatiales constitue l'interlocuteur des cellules spécialisées en télédétection et systèmes d'information géographique (SIG) des différents secteurs utilisateurs.

Art. 26. — Le centre de développement des satellites est chargé de la conception, du développement et de la réalisation des systèmes spatiaux prévus dans le cadre du programme spatial national, notamment :

— la réalisation des satellites en classe 100.000, l'intégration de sous-systèmes spatiaux et de panneaux solaires en classe 100.000 et l'intégration optique en classe 100 ;

— la conduite des tests fonctionnels et des essais d'environnement sur les satellites (essais de vide thermique, de vibration, de compatibilité électromagnétique et essais acoustiques) ;

— l'assurance qualité des activités d'intégration et d'essais sur les systèmes spatiaux ;

— la mise à contribution de l'industrie nationale dans les domaines connexes des technologies spatiales, notamment les domaines de la mécanique, de l'électronique, de l'optique, de l'informatique et des télécommunications.

Outre les missions ci-dessus, le centre est chargé de mener les actions d'études et de recherches scientifiques dans les domaines des technologies spatiales, notamment les technologies liées aux capteurs, aux radiomètres, aux télécommunications spatiales, aux stations terriennes de réception et de contrôle ainsi qu'aux engins et instruments d'observation de la terre et de l'atmosphère.

Art. 27. — Le centre d'exploitation des systèmes de télécommunications spatiales, est chargé, en relation avec le centre des opérations des télécommunications spatiales, notamment :

— de la gestion technique des infrastructures terrestres de réception et de contrôle des systèmes satellitaires de télécommunications spatiales ;

— de la fourniture, via le système Ku-VSAT des satellites algériens de télécommunications, de capacités satellitaires au profit des opérateurs de communication électronique ;

— du contrôle et de la gestion des satellites de télécommunications prévus dans le cadre du programme spatial national ;

— de la fourniture des services de télédiffusion, via le système Ku des satellites algériens de télécommunication pour la transmission des chaînes radios et télévisions ;

— de l'exploitation opérationnelle du système d'augmentation du signal de navigation par satellite.

Art. 28. — Le centre des opérations des télécommunications spatiales est chargé, en relation avec le centre d'exploitation des systèmes de télécommunications spatiales, notamment :

— de la gestion technique des infrastructures terrestres de réception et de contrôle des systèmes satellitaires de télécommunications spatiales ;

— de la fourniture, via le système Ka des satellites algériens de télécommunications, de capacités satellitaires au profit des opérateurs de communication électronique ;

— du suivi de l'état de santé des satellites de télécommunications prévus dans le cadre du programme spatial national ;

— de la sécurisation des transmissions des données échangées via les satellites algériens de télécommunications, des deux (2) systèmes Ku-VSAT et Ka.

Art. 29. — Les entités opérationnelles prévues à l'article 2 ci-dessus, sont dirigées par des directeurs au sens des dispositions de l'article 14 du décret présidentiel n° 02-48 du 2 Dhou El Kaâda 1422 correspondant au 16 janvier 2002, modifié, et de l'article 4 du décret exécutif n° 03-152 du 5 Safar 1424 correspondant au 7 avril 2003 susvisés.

Art. 30. — L'organisation interne des entités opérationnelles citées à l'article 2 ci-dessus, est fixée par décision du directeur général de l'agence spatiale algérienne après avis du conseil d'administration de l'agence.

Les départements relevant des directions sont structurés en services et sections par décision du directeur général.

Art. 31. — Les dispositions du décret exécutif n° 04-12 du 27 Dhou El Kaâda 1424 correspondant au 20 janvier 2004, modifié et complété, portant organisation interne de l'agence spatiale algérienne, sont abrogées.

Art. 32. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 30 Rajab 1442 correspondant au 14 mars 2021.

Abdelaziz DJERAD.