



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

DESS AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

15^{ème} promotion

Année universitaire 2003-2004

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Thème

Audit de la performance du processus de transfert de compétence des gestionnaires de projet aux bénéficiaires : cas du projet Promotion de la Qualité de l'Alimentation de Rue à Bobo-Dioulasso (PQARB)

Présenté par

Zakaria TRAORE

Directeur de mémoire

Paulin OUEDRAOGO
Expert Comptable Diplômé d'Etat
Associé-Gérant du Cabinet
SOFIDEC-SARL/Ouagadougou

Juillet 2005

DEDICACE

A la mémoire de mon père Ali, qui nous a quitté alors que je n'avais que douze ans

A ma mère

A mon épouse Bibata

A mes enfants Farida Fabienne Sountchio et Check Ahmed Ali Zé

REMERCIEMENTS

A tous ceux qui ont posé une pierre à l'édification de cette œuvre.

Plus particulièrement :

A M. **OUEDRAOGO** Paulin, Expert-Comptable Diplômé d'Etat, Associé-Gérant du Cabinet SOFIDEC-Sarl à Ouagadougou (Burkina Faso), qui m'a accueilli dans son Cabinet, et qui malgré ses multiples occupations, a accepté de m'encadrer tout au long de ce travail.

A M. **YAZI** Moussa, responsable du DESS audit et contrôle de gestion, à tous les enseignants de ce programme, et à tout le personnel enseignant et administratif du CESAG pour la formation de bonne qualité dispensée au CESAG.

A l'**Agence Universitaire de la Francophonie**, cette prestigieuse institution qui a financé ma formation, particulièrement à M. **PESNEAUD** François et Mme **SANE** Fabar.

A M. **TOURE** Gaoussou, Fondé de pouvoirs de l'Agent Comptable Central du Trésor (ACCT), Mme **ZONGO** Noëlie, ex-ACCT, M. **BEMBAMBA** Lucien Marie Noël, Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique du Burkina Faso, pour avoir autorisé ma mise en position de stage auprès du CESAG.

Aux personnes suivantes qui ont facilité la collecte et le traitement des données de l'étude :

- Dr **TOE** Adama, Coordonnateur National du projet PQARB;
- M. **KINANE** Modeste, Jeune Cadre du projet PQARB ;
- Le **personnel de l'IRSAT/Bobo, l'IRSS/Bobo, du Service d'Hygiène** de Bobo-Dioulasso ;
- Le **président de la LCB/Section Houet** ;

- Le **Conseiller juridique de la Mairie** de Bobo-Dioulasso ;
- Le **chargé de programme de la FAO/Ouagadougou** ;
- Les **vendeuses de la Gare Routière** de Bobo-Dioulasso ;

A **mes anciens collaborateurs du Service Informatique** de l'ACCT : M. **WHIBGA** Inoussa, M. **KASSAMBA DIABY** Aly, M. **ZOUNGRANA** Mahamadi et M. **MAGNINI** W. Constant.

Aux communautés et personnes suivantes, grâce auxquelles mon séjour à Dakar s'est déroulé dans de meilleures conditions:

- **La Communauté des Stagiaires Burkinabè** du CESAG ;
- **Les Communautés sœurs** ;
- **La promotion 2003-2004 du DESS audit et contrôle de gestion** du CESAG ;
- M. **OUATTARA** Tahirou, formateur à l'ESMT, et sa famille à Dakar ;
- M. **BALMA** Paul, à la BCEAO, et sa famille à Dakar ;
- M **TRAORE** Amadou, directeur de l'ISGEO/CESAG, et sa famille à Dakar ;
- M. **SAWADOGO** Timothé et sa famille à Dakar ;

Aux personnes suivantes qui m'ont apporté un soutien constant tout au long de ma formation :

- M. **TRAORE** Dramane Michel à l'ONATEL;
- M. **DICKO** Houna à l'UEMOA ;
- M. **SANOU** Salia, Conseiller des Affaires Economiques ;
- Mme **SANON/ TRAORE** Haoua ;

A **mes frères, sœurs et amis** qui ont toujours été à mes côtés en toute circonstance.

LISTE DES ABBREVIATIONS

- **BSC** : Balanced ScoreCard
- **BOBO** : Bobo-Dioulasso
- **COSO** : Committee Of Sponsoring Organization
- **CNRST** : Centre National de Recherche Scientifique et Technologique
- **CNP** : Coordonnateur National du Projet
- **DAP** : Dossier d'Appui au Projet
- **DCPSHA** : Direction Communale de la Promotion de la Santé, de l'Hygiène et de l'Assainissement
- **DREEF** : Direction Régionale de l'Environnement, des Eaux et Forêts
- **DRIHU** : Direction Régionale des Infrastructures, de l'Habitat et de l'Urbanisme
- **DRRA** : Direction Régionale des Ressources Animales
- **FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
- **IIA** : Institute of Internal Auditors
- **IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- **IRSAT** : Institut de recherche en Sciences Appliquées et Technologie
- **IRSS** : Institut de Recherche en Science de la Santé
- **IRAE** : Inspection Régionale des Affaires Economiques
- **LCB** : Ligue des Consommateurs du Burkina
- **MATD** : Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
- **PV** : Procès-Verbal
- **PQARB** : Promotion de la Qualité de l'Alimentation de Rue à Bobo-Dioulasso
- **SAR** : Secteur de l'Alimentation de Rue
- **SIAR** : Secteur Informel de l'Alimentation de Rue
- **SH** : Service d'Hygiène
- **TCP** : Technical Cooperation Project

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau n°1 : Cycle de vie d'un projet	16
Tableau n°2 : Distinction entre l'efficacité et l'efficience	28
Tableau n°3 : Approches anglo-saxonne et française de la compétence.....	32
Tableau n°4 : Détermination des responsabilités	39
Tableau n°5 : Format d'un plan d'actions	40
Tableau n°6 : Variables du modèle d'analyse	46
Tableau n°7 : Récapitulatif des intervenants et leurs rôles	64
Tableau n°8 : Objectif spécifique 1 : Effectuer un diagnostic du SAR	73
Tableau n°9 : Objectif spécifique 2 : Actions testées sur le terrain	75
Tableau n°10 : Objectif spécifique 3 : Sensibiliser les acteurs	77
Tableau n°11 : Objectif spécifique 4 : Stratégie pour le SIAR	78
Tableau n°12 : Objectif spécifique 5 : Renforcement des capacités	78

LISTE DES FIGURES

	<i>Pages</i>
Figure n°1 : Relation entre politique et performance	29
Figure n°2 : Mise en évidence de la performance globale	33
Figure n°3: Démarche générale d'audit d'une fonction	41
Figure n°4 : Le modèle d'analyse	44

LISTE DES ANNEXES

	Pages
Annexe n°1 : Questionnaire adressé à l'équipe du projet.....	104
Annexe n°2 : Questionnaire adressé aux bénéficiaires.....	110
Annexe n°3 : Programme d'entretiens	113

TABLE DES MATIERES

<i>Dédicace</i> _____	<i>i</i>
<i>Remerciements</i> _____	<i>ii</i>
<i>Liste des abréviations</i> _____	<i>iv</i>
<i>Liste des tableaux</i> _____	<i>v</i>
<i>Liste des figures</i> _____	<i>vi</i>
<i>Liste des annexes</i> _____	<i>vii</i>
<i>Table des matières</i> _____	<i>viii</i>
<i>Introduction générale</i> _____	<i>1</i>
<i>Le cadre théorique</i> _____	<i>7</i>
Chapitre I : _____	<i>9</i>
Aperçu général sur les projets de développement _____	<i>9</i>
Section 1 : Organisation d'un projet _____	<i>10</i>
1.1- Définition d'un projet _____	<i>10</i>
1.2 Relation entre le projet, le programme et le plan _____	<i>11</i>
1.3 Les acteurs d'un projet _____	<i>12</i>
1.3.1 Les autorités officielles _____	<i>12</i>
1.3.2 Le Bailleur de Fonds _____	<i>12</i>
1.3.3 L'agent d'exécution _____	<i>12</i>
1.3.4 L'équipe de projet _____	<i>12</i>
1.3.5 Les consultants _____	<i>12</i>
1.3.6 Les bénéficiaires _____	<i>13</i>
Section 2 Le cycle de vie d'un projet _____	<i>13</i>
2-1. L'identification _____	<i>13</i>
2-2. La préparation _____	<i>14</i>
2-3. L'évaluation ex-ante ou évaluation a priori _____	<i>14</i>
2-4. La sélection, décision et approbation _____	<i>14</i>
2-5. L'exécution _____	<i>14</i>
2-6 L'évaluation ex-post ou évaluation a posteriori _____	<i>15</i>
2-7 L'évaluation rétrospective _____	<i>15</i>
Section 3 : Les types d'évaluation dans un projet _____	<i>17</i>
3.1 Typologie de l'évaluation selon le critère temps _____	<i>17</i>
3.2 Evaluation par rapport aux parties prenantes _____	<i>18</i>
3.2.1 Evaluation par rapport à l'entrepreneur _____	<i>18</i>
3.2.2 Evaluation par rapport aux bénéficiaires _____	<i>18</i>
3.2.3 Evaluation par rapport aux bailleurs _____	<i>18</i>
Chapitre II : _____	<i>20</i>
L'audit dans les projets de développement _____	<i>20</i>
Section 1 Classification de l'audit selon la position de l'auditeur _____	<i>21</i>

1.1 L'audit interne	21
1.2 L'audit externe	22
Section 2 Classification de l'audit selon le champ d'action	22
2.1 Audit de conformité et audit d'efficacité	22
2.1.1 Audit de conformité	23
2.1.2 Audit d'efficacité	23
2.2 Audit de direction ou de management	24
2.3 Audit de stratégie	24
2.4 Audit financier et comptable	24
2.5 Audit opérationnel	25
Chapitre III :	26
Les outils et la démarche d'audit de la performance du transfert de compétences	26
Section 1 : Notions de performance et de compétence	27
1.1 Notion de performance	27
1.1.1 Notions d'efficacité, d'efficience et d'économie	27
1.1.1.1 L'efficacité	27
1.1.1.2 L'efficience	27
1.1.1.3 L'économie	28
1.1.2 La performance financière et la performance non financière	30
1.1.2.1 La performance financière	30
1.1.2.2 La performance non financière	30
1.1.3 Les indicateurs de performance	30
1.1.3.1 Classification selon la nature de l'indicateur	30
1.1.3.2 Classification selon l'objectif poursuivi par l'indicateur	31
1.2 La notion de compétence	31
1.2.1 Compétence individuelle	31
1.2.2 Compétence collective	33
1.2.3 Le processus de transfert de compétence	34
Section 2 L'objet et les outils d'audit de la performance	34
2.1 L'objet de mesure de la performance	34
2.2 Les outils d'audit de la performance	34
2.2.1 Les outils de mesure de la performance	35
2.2.1.1 Les systèmes de reporting	35
2.2.1.2 Le tableau de bord	35
2.2.1.3 Le Balanced ScoreCard (BSC)	35
2.2.2 Les outils de collecte de données	36
Section 3 La démarche d'audit de la performance	37
3.1 Les objectifs de l'entité	38
3.1.1 La définition des objectifs	38
3.1.2 La détermination des responsabilités	38
3.2 Les moyens	39
3.2.1 Nature et dévolution des moyens	39
3.2.2 La détermination d'un plan d'actions	40
3.3 La performance	40
Chapitre IV :	43

L'approche méthodologique	43
Section 1 Le modèle d'analyse	44
1.1 La variable dépendante	44
1.2 Les variables indépendantes	45
Section 2 Les outils de collecte de données	49
2.1 La recherche documentaire et l'analyse documentaire	49
2.1.1 La recherche documentaire	49
2.1.2 L'analyse documentaire	50
2.2 Le programme d'entretien	50
2.3 Les questionnaires	51
2.4 L'observation lors de la visite des sites	51
Section 3 L'analyse des données	51
Le cadre pratique	53
Chapitre I	55
Présentation du projet PQARB	55
Section 1 Organisation du projet PQARB	56
1.1 Généralités sur le projet PQARB	56
1.1.1 Terminologie	56
1.1.2 Idée du projet	56
1.1.3 Justification du choix de la ville de Bobo-Dioulasso	57
1.1.4 Les documents d'appui au projet PQARB	58
Section 2 Les intervenants dans le projet	58
2.1 L'équipe du projet	58
2.1.1 Le coordonnateur national du projet PQARB	59
2.1.2 Le Jeune Cadre pour formation en cours d'emploi	59
2.2 L'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)	60
2.3 Le Ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation	60
2.4 La Municipalité de Bobo-Dioulasso	60
2.5 Le Centre National de Recherche Scientifique et Technique (CNRST)	60
2.5.1 L'IRSAT	61
2.5.2 L'IRSS	61
2.6 La Ligue des Consommateurs du Burkina (LCB)	61
2.7 La Direction Communale de la Promotion de la Santé, de l'Hygiène et de l'Assainissement (DCPSHA)	62
2.8 Les consultants	62
2.9 Les opérateurs du secteur de l'alimentation de rue	62
2.10 La Direction Régionale de l'Environnement et des Eaux et Forêts (DREEF)	63
2.11 La Direction Régionale des Infrastructures, de l'Habitat et de l'urbanisme (DRIHU)	63
2.12 La Direction Régionale des Ressources Animales (DRRA)	63
2.13 L'Inspection Régionale des Affaires économiques (IRAE)	63
Section 3 Les objectifs du projet PQARB	65
Chapitre II	66

L'audit de la performance du transfert de compétences dans le projet PQARB	66
Section 1 La pertinence des objectifs du projet PQARB	67
1.1 L'objectif global du projet	67
1.2 Les objectifs spécifiques du projet PQARB	69
1.3 Analyse de la responsabilisation	70
1.3.1 Responsabilisation au sein de l'équipe du projet	70
1.3.2 Responsabilisation et appui des compétences externes	70
Section 2 Analyse des moyens disponibles	71
2.1 Les ressources financières	71
2.2 Les ressources matérielles	71
2.3 Les ressources humaines	71
2.4 L'appui institutionnel	72
Section 3 Analyse du plan d'actions	72
Section 4 Analyse de la performance	79
4.1 Les résultats obtenus	79
4.1.1 Réalisation de l'étude diagnostic du SAR	79
4.1.1.1 Les études juridiques	79
4.1.1.2 Les études en assainissement	80
4.1.1.3 Les études socio-économiques	80
4.1.1.4 Les études en hygiène alimentaire	81
4.1.2 Tests d'actions proposées sur le terrain	81
4.1.2.1 Formation des acteurs	82
4.1.2.1.1 Formation des inspecteurs	82
4.1.2.1.2 Formation des restauratrices et des vendeuses	84
4.1.2.2 Réalisation des infrastructures	87
4.1.3 Sensibilisation des acteurs	88
4.1.3.1 Sensibilisation aux expériences d'autres pays africains	88
4.1.3.2 Sensibilisation des consommateurs	89
4.1.4 Définition de la stratégie municipale	89
4.2 Le suivi et l'évaluation du projet	90
4.2.1 Suivi interne	90
4.2.2 Le suivi externe	91
Chapitre III	92
Recommandations	92
Section 1 : La formation et la sensibilisation des acteurs	93
1.1 Les agents en charge de l'inspection et du contrôle	93
1.2 Les opérateurs du SAR	94
1.3 Les consommateurs	94
Section 2 L'organisation et l'implication des acteurs	95
Section 3 Le renforcement des capacités	96
Section 4 Le suivi et l'évaluation	96
Conclusion générale	97
Bibliographie	100
ANNEXES	103

INTRODUCTION GENERALE

La lutte contre la pauvreté est une préoccupation primordiale dans nombre de pays africains dont le Burkina Faso. Selon PERROUX cité par BARRY (1997 :1), le développement est «la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, durablement et cumulativement son produit réel global ».

Dans le cadre de cette lutte pour le développement, des projets de développement sont planifiés et exécutés.

Un des objectifs majeurs de certains projets de développement est de doter les populations, non seulement des moyens matériels et financiers, mais également des techniques nécessaires à l'instauration d'une synergie de développement interne dans la localité.

L'implication accrue des structures locales organisées dans les différentes phases d'un projet demeure une préoccupation pour les bénéficiaires du projet. Le rôle important, de la population vue ici comme le client car bénéficiaire des retombées du projet, est révélé par FRAME (1994) pour qui, « l'un des traits marquants du nouveau management des projets est qu'il place le client avant tout. La réussite ou l'échec du projet sont définis en termes de satisfaction des clients ». Ceci étant, l'implication des populations est de plus en plus érigée comme une conditionnalité au financement du projet par certains bailleurs de fonds.

Au nombre de ces bailleurs, figure l'organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) qui intervient dans le financement de projets de développement au Burkina Faso, dans le cadre global de la lutte contre la pauvreté, plus particulièrement dans le domaine de la sécurité alimentaire.

Une alimentation saine contribue fortement à atteindre les objectifs de développement, car elle préserve la population de la consommation des produits impropres et assure une hygiène alimentaire et environnementale adéquate. A cet effet, l'alimentation de rue occupe une place importante dans l'habitude des habitants des villes urbaines au

Burkina Faso. En plus, elle concerne une frange importante de la population et le moindre dérapage peut nuire gravement à la santé de cette population.

Malgré une multitude de projets entrepris dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, le transfert de compétences des structures en charge de la gestion du projet au bénéfice des structures locales de la zone d'intervention du projet n'est pas effectué de façon efficace. Cette action attendue et permettant une pérennisation des acquis du projet est souvent inexistante, que ces projets soient en cours d'exécution ou achevés.

Cette situation met en cause l'efficacité des projets de développement qui peut s'apprécier par le degré de prise en charge interne des objectifs du projet par les bénéficiaires finaux du projet que sont les populations locales. Ainsi, le défaut de transfert de compétences des gestionnaires du projet à ces dernières a des conséquences et des causes.

Les conséquences du non transfert effectif des compétences aux structures locales sont essentiellement :

- ✓ Une mise en péril de la durabilité des acquis du projet ; Ces acquis sont entre autres la création d'une situation positive et favorable à l'implication des structures bénéficiaires de la zone d'intervention du projet, le renforcement des compétences des structures par la formation ;
- ✓ Un gaspillage des ressources financières déjà rarissimes car les objectifs n'étant pas totalement atteints, un recommencement des actions s'imposera;
- ✓ Une perte de temps par le fait même du recommencement ;
- ✓ Un désintérêt affiché par les populations à l'égard d'autres projets de développement; en effet, lorsque les populations se sentent mises à l'écart, il est évident qu'elles vont se méfier, voire se démarquer, de toute autre action nouvelle à entreprendre ;
- ✓ Un discrédit des responsables du projet et plus généralement des structures nationales vis-à-vis des bailleurs de fonds.

Les causes du problème sont :

- Une mauvaise prise en compte des besoins des bénéficiaires du projet ;
- Une mauvaise gestion des fonds destinés aux actions de formation ;
- Une absence de plan de formation ;
- L'inexistence de motivation financière à l'endroit des populations impliquées ;
- Un manque de ressources humaines suffisantes dans l'équipe du projet ;
- Des rapports d'étapes élaborés par l'équipe du projet qui ne reflètent pas la situation réelle du terrain ;
- Une évaluation non exhaustive effectuée dans le cadre d'audits, car le plus souvent, les audits réalisés sont des audits financiers et comptables et ne s'étalent pas sur l'appréciation de la performance qui mettrait en exergue les effets induits du projet.

Pour trouver des solutions idoines à cette situation dans laquelle les compétences des structures locales n'ont pas été suffisamment renforcées , les solutions suivantes sont possibles :

- ✓ Déterminer autant que possible les besoins de la population concernée par les activités du projet afin de répondre efficacement à son attente dans le cadre des actions à entreprendre;
- ✓ Veiller à assurer une gestion rigoureuse des fonds injectés dans le projet par un contrôle de la destination exacte des dépenses notamment en ce qui concerne les formations;
- ✓ Réaliser des audits qui permettent d'évaluer certaines fonctions, certains processus afin de se prononcer sur leur efficacité, tel l'audit de la performance du transfert de compétences des gestionnaires du projet aux populations bénéficiaires.

Cette dernière solution pourrait contribuer grandement à atteindre les objectifs car elle constitue un moyen efficace, dans un projet de développement, pour apprécier le

processus de transfert de compétence qui est une des conditions nécessaires à un maintien de la durabilité des effets induits du projet.

Cela nous amène à poser la question principale suivante : Comment l'audit peut-il permettre d'assurer l'effectivité et l'efficacité de la performance du transfert de compétences dans un projet de développement ?

De façon spécifique:

- Qu'est ce qu'un projet de développement ?
- Quelle est l'organisation d'un projet de développement ?
- Comment un projet de développement fonctionne t-il ?
- Quelles sont les dimensions de la performance ?
- Comment s'effectue un transfert de compétences ?
- Quel type d'audit permet-il d'évaluer la performance du transfert de compétences ?
- Quelles recommandations peut faire l'auditeur pour une mise en place de systèmes d'organisation assurant une implication véritable des structures bénéficiaires aux fins de la pérennisation des acquis d'un projet?

Ces questions de recherche suscitent la formulation suivante de notre thème de mémoire : « Audit de la performance du processus de transfert de compétences des gestionnaires du projet aux populations bénéficiaires ».

L'objectif principal poursuivi à travers ce thème est d'apprécier la performance d'un projet de développement, en ce qui concerne la capacité des gestionnaires du projet, à transmettre effectivement aux premiers bénéficiaires du projet que sont les populations et les structures organisées, les moyens et les techniques nécessaires à leur auto-prise en charge.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- Analyser les différentes étapes d'exécution d'un projet de développement en faisant ressortir le degré d'implication de la population bénéficiaire;

- Apprécier l'effectivité et l'efficacité du transfert de compétence à travers une démarche d'audit;
- Analyser l'existence et la pertinence de processus de développement durable ;
- Faire des recommandations allant dans le sens d'un développement durable des acquis du projet.

Cette étude pourrait avoir un intérêt pour les gestionnaires du projet en ce sens qu'elle peut leur permettre d'atteindre leurs objectifs de long terme qui sont essentiellement l'exécution effective des tâches et la pérennisation des actions entreprises.

Pour le lecteur, il pourra trouver dans ce document des éléments qui pourraient enrichir sa connaissance des projets de développement, de façon globale, les outils permettant une appréciation des conditions d'implication des populations dans la prise de décision concernant leur propre destin notamment.

Pour nous-même, cette étude nous permettra de disposer de compétences en matière d'audit des projets et de pouvoir jouer un rôle de conseil auprès des partenaires au développement dans la conduite des projets.

Notre étude se subdivise en deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie, à travers une revue littéraire, nous ferons dans un premier temps un aperçu général sur les projets de développement ; dans un deuxième temps, nous indiquerons les différents types d'audit, en insistant sur l'audit d'efficacité ; dans un troisième temps, nous aborderons la démarche et les outils d'audit de la performance dans les projets de développement ; enfin, nous exposerons l'approche méthodologique de cette étude.

Dans la seconde partie, nous procéderons d'abord à une présentation du projet « Promotion de la Qualité de l'Alimentation de Rue à Bobo-Dioulasso ; ensuite, nous testerons, par la démarche d'audit, la performance du transfert de compétence effectué dans le projet PQARB ; enfin, nous ferons des recommandations pour une réussite parfaite d'un transfert de compétences dans ce projet.

PREMIERE PARTIE :

LE CADRE THEORIQUE

Le transfert de compétences d'un groupe d'individus vers un autre groupe d'individus s'effectue par la formation, la sensibilisation et la possession préalable d'aptitudes pour ces deux groupes. Ainsi, les agents chargés de la formation doivent eux-mêmes disposer de connaissances théoriques et pratiques, et appliquer une pédagogie adaptée à une tranche d'âge donnée, correspondant à celle de la population cible.

Ces préalables permettent, dans une certaine mesure, une acquisition et une capitalisation des connaissances par le groupe d'individus bénéficiant de ces formations.

Dans de telles conditions, le processus de transfert de compétence des gestionnaires de projet aux populations bénéficiaires pourra être efficace et atteindre les objectifs de performance poursuivis.

L'audit de la performance du processus de transfert de compétences des gestionnaires du projet aux populations bénéficiaires consiste à vérifier l'existence des conditions favorables à l'obtention de la performance dans la conduite des projets de développement en vue d'une pérennisation des acquis du projet.

Dans cette première partie, nous ferons d'abord un aperçu général sur les projets de développement (Chapitre I) ; nous aborderons ensuite l'audit dans les projets de développement (Chapitre II) ; après, nous indiquerons les outils et la démarche d'audit de la performance d'un processus, plus particulièrement en ce qui concerne un transfert de compétences (Chapitre III) ; enfin, nous présenterons l'approche méthodologique de cette étude (Chapitre IV).

Chapitre I :

Aperçu général sur les projets de développement

Nous aborderons dans ce chapitre dans une première section l'organisation d'un projet, dans une deuxième section le cycle de gestion d'un projet, et dans une troisième section les types d'évaluation dans un projet.

Section 1 : Organisation d'un projet

1.1- Définition d'un projet

Selon VALLET (1996 :2), « un projet est un ensemble particulier de travaux. Le terme « projet » a plusieurs sens en français :

- Ebauche ou esquisse de ce qui va être élaboré ;
- Souhait ou intention d'atteindre un état ;
- Ensemble d'étapes et d'actions destinées à réaliser un but. »

« Les projets s'inscrivent dans la réalisation des différents objectifs stratégiques de l'entreprise, qu'expriment ses orientations à long terme dans des domaines spécifiques. Ils relèvent de plans qui fixent, relativement à certains secteurs, ou plus souvent transversalement, les buts à atteindre à court et moyen terme, et précisent les résultats attendus, ainsi que les modalités de réalisation » (Maders & Lemaître, 2000 :36-37).

« Le projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle, et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données » (Maders & Lemaître, 2000 :37).

Les notions importantes suivantes ressortent dans les définitions :

- Le projet vise un objectif précis, mesurable et quantifiable ;
- Le projet est constitué d'un ensemble d'actions interdépendantes, d'une démarche, ou d'un processus pour atteindre cet objectif ;
- Le projet utilise des ressources pour la mise en œuvre de ces activités ;
- Le projet s'inscrit dans une durée précise.

Le projet contribue à la réalisation d'un produit unique et mesurable : le produit du projet. Le produit est dit unique si, lorsqu'il a été atteint une fois, il est atteint

définitivement. Il est dit mesurable s'il est possible de déterminer à chaque instant s'il a été atteint ou s'il n'est pas atteint (VALLET, 1996 :2-3).

Nous pouvons formuler la définition synthétique suivante : un projet peut se définir comme un ensemble d'activités ou d'actions entreprises en vue d'atteindre un objectif préalablement fixé dans un temps imparti, au profit d'un public cible déterminé, et avec des moyens matériels, financiers et humains précis.

Un projet de développement concerne un ensemble d'activités ayant pour objectif central de promouvoir le développement notamment dans ses volets économique, social et environnemental.

1.2 Relation entre le projet, le programme et le plan

Un projet est un chaînon dans le plan de développement d'un pays (KABORE, 2000). Le plan de développement couvre un espace géographique vaste, par exemple un pays. Il a une durée longue (cinq à dix ans) et concerne plusieurs secteurs économiques tels l'agriculture, l'élevage, la santé, l'éducation.

Le plan se subdivise en programmes. Les programmes ont une durée moindre, généralement le court et le moyen terme.

Enfin, les programmes sont composés de projets et les projets se décomposent en opérations ou activités de développement.

La hiérarchie de projets comprend :

- Les sous-projets ;
- Les projets ;
- Les programmes ;
- Les plans (VALLET (1996 :5)).

Ce découpage successif s'élabore dans le but d'une cohérence globale des actions de développement à entreprendre.

1.3 Les acteurs d'un projet

Pour monter et exécuter un projet, la contribution de plusieurs acteurs est nécessaire. Les divers intervenants au projet doivent comprendre explicitement leur rôle et leurs responsabilités dans la réalisation de cet ensemble complexe d'actions (Le BISSONNAIS, 1997).

1.3.1 Les autorités officielles

Ce sont les autorités gouvernementales du pays d'exécution du projet. Elles sont représentées généralement par les ministères techniques en charge de l'identification des projets prioritaires qui doivent contribuer au développement du pays.

1.3.2 Le Bailleur de Fonds

Il s'agit des organismes ou institutions de coopération bilatérale ou multilatérale qui apportent des appuis financiers et/ou techniques à la réalisation du projet.

1.3.3 L'agent d'exécution

Ce terme est employé pour désigner l'autorité gouvernementale responsable de la gestion des programmes et projets de développement.

1.3.4 L'équipe de projet

C'est l'ensemble du personnel en charge de la gestion et de l'exécution financière et technique du projet. Cette équipe comprend à sa tête un chef ou un coordonnateur du projet qui doit disposer de compétences nécessaires au bon pilotage du projet. L'équipe du projet est plus ou moins étoffée selon l'envergure du projet.

1.3.5 Les consultants

L'exécution d'un projet peut nécessiter le recours à des compétences extérieures pour apporter un appui technique précis. Il s'agit de consultants qui sont entre autres des cabinets d'audit, des spécialistes en fiscalité, des spécialistes en santé, en assainissement, en environnement...

1.3.6 Les bénéficiaires

L'entité juridique au profit de laquelle le projet est exécuté en est le bénéficiaire. C'est l'Etat, la collectivité locale...Mais, le plus souvent on désigne par bénéficiaire la population ou le public cible visé dans la zone d'intervention du projet. Il s'agit des bénéficiaires finaux des retombées du projet. Leur place est très importante dans la mise en place et l'exécution d'un projet.

Il s'agit d'identifier les catégories sociales susceptibles de bénéficier du projet (LE BOTERF et al, 1993 :39).

La contribution de tous ces acteurs, directs ou indirects, est nécessaire à la mise en place et à l'exécution du projet qui s'effectue selon un cycle de vie donné.

Section 2 Le cycle de vie d'un projet

Gérer un projet, c'est d'abord prévoir comment il doit se dérouler, et en tirer un document de référence (LE BISSONNAIS, 1997).

Un projet naît, s'exécute et prend fin. Ainsi, la gestion d'un projet traverse plusieurs étapes qui sont essentiellement l'identification, la préparation, l'évaluation, la sélection, l'exécution et l'évaluation ex-post.

2-1. L'identification

Cette phase consiste à trouver des projets prioritaires qui doivent contribuer au développement du pays. Il s'agit de faire un état des lieux et de voir comment s'y prendre pour améliorer cette situation. Cette phase aboutit à l'élaboration d'une fiche contenant les éléments essentiels suivants :

- Quelle est la situation actuelle ;
- Quels sont les problèmes liés à cette situation ;
- Comment améliorer cette situation ;
- Quelles sont les répercussions ou les retombées des actions à entreprendre sur l'environnement économique et social (DIALLO, 2004).

Pour ce qui concerne les projets de développement, cette phase est très importante car elle permet d'élaborer toute la stratégie de développement par secteur d'activités.

2-2. La préparation

Cette phase consiste à amener un projet au stade où il sera reconnu réalisable du point de vue technique, économique, social et financier (DIALLO, 2004).

Il s'agit de la phase d'étude de faisabilité et a pour but de définir la conception générale du projet, de définir les choix techniques et d'évaluer les moyens financiers, techniques et humains nécessaires, de faire l'analyse de sensibilité du projet par rapport à certaines contraintes, et enfin d'évaluer les résultats économiques et financiers (KABORE, 2000). Cette phase permet d'abandonner le projet, soit de le maintenir tel qu'il est présenté ou enfin de faire intervenir une réorientation des activités à mener.

2-3. L'évaluation ex-ante ou évaluation a priori

Cette phase consiste à vérifier si les objectifs du projet sont compatibles avec ceux du secteur économique et s'ils s'inscrivent dans la stratégie nationale de développement (DIALLO, 2004).

L'évaluation est une opération qui consiste à déterminer, de la façon la plus systématique et la plus objective, la pertinence du projet, son efficacité, son efficience, ses effets et son impact (KABORE, 2000). Les effets sont les résultats de l'utilisation des activités du projet par les bénéficiaires.

2-4. La sélection, décision et approbation

C'est la phase qui consiste à obtenir l'approbation des autorités officielles et à négocier le projet.

2-5. L'exécution

C'est la mise en œuvre concrète des activités pour réaliser l'objectif du projet. Elle nécessite la mise en place des moyens humains, matériels et financiers. (KABORE, 2000).

Cette phase est soumise à une évaluation en cours ou évaluation continue. L'évaluation, dans ce cas, consiste à examiner si les hypothèses de départ restent toujours valables ou si des corrections doivent être opérées.

2-6 L'évaluation ex-post ou évaluation a posteriori

Elle consiste à vérifier l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources. Elle intervient à la fin du projet et permet de tirer des leçons pour les projets futurs (DIALLO, 2004).

2-7 L'évaluation rétrospective

Cette évaluation peut se faire quelques années plus tard après la fin du projet, quand les avantages et les impacts de celui-ci sont censés être intégralement réalisés (KABORE, 2000).

Cette phase fait souvent défaut dans les projets. Lorsque le projet prend fin, il n'y a plus d'engouement à mener cette évaluation.

Tableau n°1 : Le cycle de vie d'un projet

Etapes	Objectifs	Acteurs principaux
Identification	Trouver des projets prioritaires qui doivent contribuer au développement du pays	- Ministères techniques - Populations locales - Entreprises
Préparation	Amener un projet au stade où il sera reconnu réalisable du point de vue technique, économique, social et financier	- Consultants - Equipe technique locale
Evaluation	Etudier si les objectifs du projet sont compatibles avec ceux du secteur économique et s'ils s'inscrivent dans la stratégie nationale de développement	- Organisme chargé du financement - Consultants
Sélection, décision /approbation	- Choisir une variante - Négocier le projet - Obtenir l'approbation officielle	- Organisme chargé du financement - Décideurs politiques
Exécution	Réaliser l'objectif du projet	- Equipe de projet - Organismes étatiques - Assistance technique
Evaluation ex-post	Vérifier l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources. Des leçons seront tirées dans cette étape pour les projets futurs	- Consultants

Source : DIALLO (2004)

Pour LEMAITRE & MADERS (2000 :44), le cycle de vie d'un projet comprend les conditions préalables à l'instauration d'un fonctionnement par projets, l'initialisation du projet, la conception de la filière cible, la mise en place de la filière cible et le suivi et le contrôle des résultats du projet.

De l'identification à l'évaluation ex-post, la documentation relative au projet comprend essentiellement :

- Le Document d'Appui au Projet (DAP) ou descriptif du projet ;
- Le statut et les règlements financiers régissant le Projet ;
- L'Accord passé avec le Gouvernement et les Bailleurs de Fonds ;
- Les PV des réunions des organes délibérants du Projet ;
- La Convention de financement conclue avec les différents Bailleurs de Fonds ;
- Les budgets soumis pour financement aux Bailleurs de Fonds ;
- Les rapports d'étapes réalisés par le Projet destinés aux Bailleurs de Fonds ;
- Les notes d'organisation et de fonctionnement interne ;
- Les manuels de procédures ;
- La Convention d'exécution du projet ;
- Les rapports d'audits réalisés.

(DIALLO, 2004).

Section 3 : Les types d'évaluation dans un projet

Dans un projet de développement, l'évaluation s'effectue selon des critères relatifs au temps, ou selon qu'elle est effectuée pour le compte des parties prenantes au projet.

3.1 Typologie de l'évaluation selon le critère temps

Par rapport au temps, on distingue :

- L'évaluation ex ante qui a lieu avant le démarrage effectif du projet ;
- L'évaluation en cours s'effectue pendant la phase d'exécution du projet;
- L'évaluation ex post intervient à la fin de la réalisation du projet

(KABORE : 2000).

3.2 Evaluation par rapport aux parties prenantes

Cette évaluation tient compte des intérêts des parties prenantes au projet. Il s'agit essentiellement de l'entrepreneur, des bénéficiaires et des bailleurs de fonds (KABORE : 2000).

3.2.1 Evaluation par rapport à l'entrepreneur

Pour l'entreprise chargée de réaliser les activités du projet, l'évaluation sera principalement financière. Elle consistera à déterminer la rentabilité financière des investissements réalisés.

3.2.2 Evaluation par rapport aux bénéficiaires

Par rapport aux bénéficiaires du projet, l'évaluation sera économique. Elle consistera à apprécier l'impact économique du projet sur le développement économique de la zone d'intervention du projet.

3.2.3 Evaluation par rapport aux bailleurs

Les bailleurs sont intéressés par tous les deux types d'évaluation à savoir l'évaluation financière et l'évaluation économique.

L'évaluation peut s'effectuer dans le cadre de missions d'audit confiées à des professionnels.

Un projet est mis en place pour répondre à un besoin donné. Son exécution est assurée par la contribution, outre de l'équipe du projet, mais d'un ensemble d'acteurs jouant chacun un rôle déterminant dans la réussite de ses actions.

Des différentes étapes du cycle de vie d'un projet, l'évaluation occupe une place importante. Elle permet de corriger les dysfonctionnements et de tirer des enseignements pour des actions futures.

Quels types d'audit convient-il de réaliser dans les projets de développement permettant d'aboutir à une appréciation des performances ?

Chapitre II :

L'audit dans les projets de développement

Le terme « audit » a été pendant longtemps assimilé à l'apurement des comptes. Il ne s'agit là que d'un aspect de l'audit c'est-à-dire l'audit comptable et financier, et l'auditeur se définit comme le commissaire aux comptes, ou encore le vérificateur de comptes (KHALIFA, 1992).

L'audit est une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation, fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et/ou la performance (IFACI, 2000).

Cette définition est assez ouverte et a l'avantage d'évoquer toutes les formes d'audit. Il s'agit des classifications d'audit selon, d'une part, la position de l'auditeur vis-à-vis de l'organisation, d'autre part, selon les objectifs visés par la mission d'audit.

Section 1 Classification de l'audit selon la position de l'auditeur

L'audit est soit interne soit externe, selon qu'il est réalisé par un personnel interne à l'organisation, ou selon qu'il est réalisé par un personnel externe à l'organisation.

1.1 L'audit interne

RENARD (2002 : 60) mentionne la définition de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) datant de 1999 comme suit : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ». L'atteinte des objectifs de l'organisation grâce à l'apport de l'audit est mise en exergue dans cette définition.

Les projets de grande envergure disposent en général d'une structure d'audit interne.

1.2 L'audit externe

« L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers » (RENARD, 2002 :65).

Cette définition est aussi restrictive en ce sens qu'elle réduit la mission d'audit externe à la seule certification des comptes, des résultats et des états financiers.

Les mêmes notions essentielles apparaissent dans la définition proposée par les commissaires aux comptes : il s'agit de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers.

Les projets sont soumis en général à l'examen d'un professionnel indépendant dans le cadre d'audits externes.

L'audit, qu'il soit réalisé par un personnel interne ou externe à l'organisation, poursuit divers objectifs, d'où la classification de l'audit selon le champ d'action.

Section 2 Classification de l'audit selon le champ d'action

L'évolution des objectifs des organisations, et des risques auxquels elles font face, ont entraîné une expansion du champ d'action de l'audit. L'objectif n'est plus réduit à attester la sincérité, la régularité, la conformité des opérations. L'auditeur va de plus en plus jouer un rôle de conseil auprès des organisations par des démarches évoluées. On distingue essentiellement l'audit de conformité, opposé généralement à l'audit d'efficacité, l'audit de direction ou de management, l'audit de stratégie et l'audit financier et comptable.

2.1 Audit de conformité et audit d'efficacité

Il s'agit d'une classification traditionnelle de l'audit selon l'objectif poursuivi.

2.1.1 Audit de conformité

Cet audit va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures, description de postes, organigramme, systèmes d'information ... en bref, il va comparer la règle à la réalité, ce qui devrait être fait et ce qui est fait (RENARD, 2002 : 40).

Selon cette définition, l'audit de conformité ou de régularité consiste donc à vérifier les procédures par rapport à un référentiel existant : normes, lois, règlements, ou toute disposition érigée dans l'organisation en règle à observer.

2.1.2 Audit d'efficacité

Selon l'IFACI (2000), l'audit d'efficacité est « l'audit dont l'objet, au-delà d'une comparaison de la réalité à un référentiel préexistant, est d'examiner le bien-fondé de méthodes et de procédures, l'adéquation des moyens aux objectifs et d'évaluer la performance d'une entité ».

L'audit d'efficacité vise à transmettre une image aussi exacte et complète que possible des performances du système étudié (COLLINS et VALIN, 1992 :187).

L'audit d'efficacité permet d'apprécier la performance du fonctionnement et l'utilisation des moyens (LAURENT & TCHERKAWSKY, 1992 :38).

Les deux notions précédentes d'audit semblent s'opposer, l'une se confinant de vérifier le respect des règles et procédures, l'autre se cantonnant à apprécier la bonne fonctionnalité de ces règles et leur efficacité.

Toutefois, il ne faut pas effectuer un antagonisme systématique entre ces deux formes d'audit.

Selon BARBIER (1999 : 44), «il est incongru et inefficace, d'opposer audit de conformité et audit d'efficacité alors que ce ne sont que les deux faces d'une même pièce, deux regards complémentaires ».

Pour lui, l'audit de conformité est audit d'efficacité lorsqu'il s'attache à vérifier aussi la pertinence des règles et « l'audit de conformité n'est efficace que s'il est accompagné d'un audit d'efficacité ».

Dans un projet, l'audit est d'abord de conformité avant d'être un audit d'efficacité.

L'expansion des entreprises et la multiplication des risques ont entraîné une évolution des domaines d'intervention de l'audit. Ainsi sont pratiqués, de nos jours, l'audit de direction ou de management et l'audit de stratégie.

2.2 Audit de direction ou de management

L'objet d'un tel audit est d'évaluer tous les aspects de la gestion.

Selon RENARD, (2002 : 42), « il ne s'agit pas, comme certains peuvent le penser encore, d'auditer la Direction Générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques ».

En revanche, « observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques et les incohérences relève bien de l'audit de direction » (RENARD, 2002 : 42),

2.3 Audit de stratégie

Ce type d'audit est « conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale » (RENARD, 2002 : 46).

Il s'agit là d'une véritable révolution de la notion d'audit et des missions de plus en plus étendues auxquelles il doit répondre.

2.4 Audit financier et comptable

Selon BECOUR (1996 : 12), « l'audit financier intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies et traitements comptables, l'information financière publiée par l'entreprise ; il ne néglige pas les actions qui sont engagées par les comptables eux-mêmes, mais ne s'y intéresse qu'en tant qu'éléments déterminants la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière, sur laquelle il doit formuler un jugement ».

Les classifications tendent à réserver l'audit externe au seul domaine d'audits financiers et comptables réalisés dans le cadre de missions légales ou contractuelles.

L'audit interne, par contre, concerne tous les autres aspects d'audit, ces aspects étant regroupés sous l'appellation d'audits opérationnels (RENARD, 2002).

2.5 Audit opérationnel

« L'audit opérationnel a pour objectif l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédés ou encore de proposer de nouvelles stratégies ; en un mot, l'audit opérationnel comprend toutes les missions qui ont pour but d'améliorer les performances de l'entreprise » (DAYAN, 1999 :885).

Pour BECOUR et BOUQUIN (1996 :13), « Son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre, à apprécier leur opportunité.»

L'audit opérationnel concerne toutes les fonctions de l'entreprise telles la fonction achat, la fonction fabrication, la fonction informatique, y compris la fonction comptable et financière (RENARD, 2002).

A la lumière des concepts définis, il apparaît que pour apprécier la performance d'une organisation de façon générale, d'un projet en particulier, la démarche d'audit à appliquer sera une démarche d'audit d'efficacité.

L'audit d'efficacité permettra d'apprécier la performance du fonctionnement et l'utilisation des moyens (LAURENT & TCHERKAWSKY, 1992 :38).

Chapitre III :

Les outils et la démarche d'audit de la performance du transfert de compétences

Les outils et la démarche d'audit qu'il convient de mettre en œuvre pour apprécier la performance d'un processus seront exposés.

Il convient de définir tout d'abord les notions de performance et de compétence.

Section 1 : Notions de performance et de compétence

1.1 Notion de performance

Pour BOURGUIGNON (1995), la performance est une notion difficile à définir. La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation. Le choix du référentiel de comparaison est une décision stratégique fondamentale.

La notion de performance est liée aux notions d'efficacité, d'efficience et d'économie. Elle recouvre généralement deux dimensions : la performance financière et la performance non financière.

1.1.1 Notions d'efficacité, d'efficience et d'économie

1.1.1.1 L'efficacité

L'efficacité est la capacité à obtenir un résultat. Elle s'apprécie par rapport à un objectif de départ. Lorsque cet objectif est atteint à la phase d'évaluation, l'efficacité est réalisée.

1.1.1.2 L'efficience

L'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné (DORIATH & al, 2002 :87).

La distinction de notion d'efficacité et d'efficience à partir de micro-cas suivant peut être faite.

Tableau n°2 : Distinction entre l'efficacité et l'efficience

Cas	Efficacité	Efficience
A/ Satisfaire les objectifs de réduction des délais avec des coûts élevés	Oui : le résultat est atteint	Non : sans minimisation des moyens mis en œuvre
B/ Satisfaire les objectifs de rentabilité	Oui : l'objectif est atteint	Oui : la rentabilité suppose une économie de moyens
C/ Réduire les coûts des produits au détriment des objectifs de qualité	Non : les objectifs de qualité ne sont pas satisfaits	Oui : les coûts des produits ont été réduits (minimisation des moyens)
D/ Satisfaire les objectifs de production tout en maîtrisant les coûts	Oui : les objectifs de production sont satisfaits	Oui : coûts maîtrisés

Source : DORIATH & al, 2002

1.1.1.3 L'économie

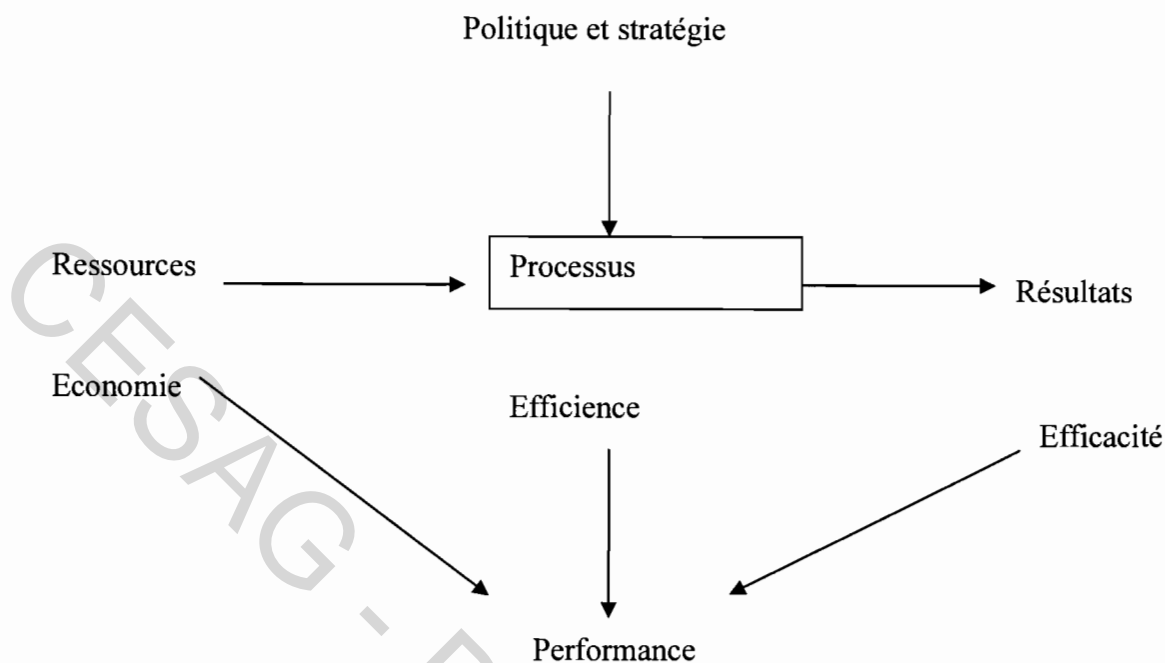
Est dite économique, toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants :

- Moindre coût ;
- Quantité et qualité conformes à la norme établie ;
- Moments et lieux opportuns.

(YAZI, 2004)

La combinaison de ces trois notions permet de définir la performance comme suit :

Figure n°1 : Relation entre politique et performance



Source : YAZI (2004) adapté

La maîtrise des ressources permet de réaliser l'économie ; La politique et la stratégie de l'organisation retiennent des processus aboutissant à l'efficacité et l'efficacités est traduite par l'atteinte des résultats. L'économie, l'efficacité et l'efficacités sont donc chacune des dimensions de la performance.

La définition donnée par SEPARI & al. (2001 :7) est synthétique : « le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficacités. Elle oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion ».

L'appréciation de la performance est fondamentale car elle permet au responsable de l'organisation de disposer d'une base d'évaluation des activités, ceci assurant le pilotage efficace de l'organisation.

La performance s'apprécie différemment selon qu'il s'agit d'une évaluation financière et d'une évaluation non financière.

1.1.2 La performance financière et la performance non financière

Nous donnerons un aperçu sur la notion de performance financière et celle de performance non financière.

1.1.2.1 La performance financière

C'est la performance réalisée en termes monétaires et porte entre autres sur le chiffre d'affaires, le résultat comptable...

1.1.2.2 La performance non financière

C'est une performance réalisée en termes non financiers tels la réduction des délais de traitement des opérations, la qualité des formations, la satisfaction des bénéficiaires...

1.1.3 Les indicateurs de performance

L'appréciation de la performance s'effectue grâce aux indicateurs. Ces indicateurs peuvent être classés selon plusieurs critères dont les plus essentiels sont la classification selon la nature de l'indicateur et la classification selon l'objectif poursuivi par l'indicateur.

1.1.3.1 Classification selon la nature de l'indicateur

On distingue les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers.

- Les indicateurs financiers

La performance de l'entreprise est traditionnellement évaluée sur la seule base de l'information financière, produite par les systèmes de comptabilité générale et de la comptabilité de gestion (BUGHIN et MAINDIAUX, 1992).

Cette performance est évaluée grâce aux indicateurs financiers.

Les indicateurs financiers ne permettent toutefois d'apprécier qu'une dimension réduite de la performance, d'où le recours de plus en plus aux indicateurs non financiers.

- Les indicateurs non financiers

Les indicateurs non financiers sont de plus en plus utilisés.

Pour KAPLAN & al. (1993), une entreprise qui opte pour de nouveaux choix stratégiques doit adapter en conséquence son système de mesure de la performance.

Une adéquation des indicateurs au système de production est nécessaire. Il s'agira entre autres des facteurs tels que la qualité, l'innovation, le potentiel humain, la flexibilité, les délais, etc. (BUGHIN & al., 1992), (GIRAUD & al, 2002 :87).

Les indicateurs non financiers permettent un meilleur reflet des conditions économiques et des perspectives de croissance d'une entreprise (DRUCKER & al, 2002 :40).

1.1.3.2 Classification selon l'objectif poursuivi par l'indicateur

On distingue les indicateurs témoins et les indicateurs guides.

- Les indicateurs témoins

Ils sont obtenus a posteriori et décrivent des résultats (la performance passée) (YAZI, 2004).

- Les indicateurs guides

Ils décrivent les causes et les déterminants de la performance, lesquels procurent un guide et une orientation vers l'atteinte de la performance. Ils interviennent a priori et indiquent la direction à prendre pour atteindre la performance (YAZI, 2004).

1.2 La notion de compétence

Le développement des activités des organisations pose avec acuité le problème de compétence.

« Les nouvelles exigences de la compétitivité (qualité, service, réactivité, innovation), la complexité croissante des situations professionnelles à gérer ont conduit à rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail laissant davantage de place à l'initiative des salariés » (Le BOTERF, 2001 :15).

Une distinction peut se faire entre la compétence individuelle et la compétence collective.

1.2.1 Compétence individuelle

Pour Le BOTERF (2001 :60), « on reconnaîtra qu'une personne sait agir avec compétence si elle :

- sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources...),
- pour gérer un ensemble de situations professionnelles, chacune d'entre-elles étant définie par une activité clé à laquelle sont associées des exigences professionnelles (ou critères de réalisation de l'activité),
- afin de produire des résultats (services, produits) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, usager, patient...) »

Il ressort de cette définition de la compétence individuelle qu'il s'agit de la possession de connaissances théoriques et pratiques, dans un domaine professionnel donné, afin de produire un output.

Selon DEFELIX & al (2001 :75), il n'y a pas de définition unique pour la compétence. Il fait une distinction entre l'approche française et l'approche anglo-saxonne de la notion de compétence.

Tableau n°3 : Approches anglo-saxonne et française de la compétence

Approche anglo-saxonne	Dimensions de la compétence		Dimensions de la compétence	Approche française
	« Hard » competences (compétences essentielles)	Knowledge skills	Savoir (compétences théoriques)	
	« Soft » competence (compétences différentielles)	Behaviours traits motive	Savoir Faire (compétences pratiques)	
			Savoir Etre (compétences sociales et comportementales)	

Source : DEFELIX & al (2001)

L'approche anglo-saxonne distingue les compétences essentielles des compétences différentielles. L'approche française fait la distinction entre les compétences théoriques, les compétences pratiques et les compétences sociales et environnementales.

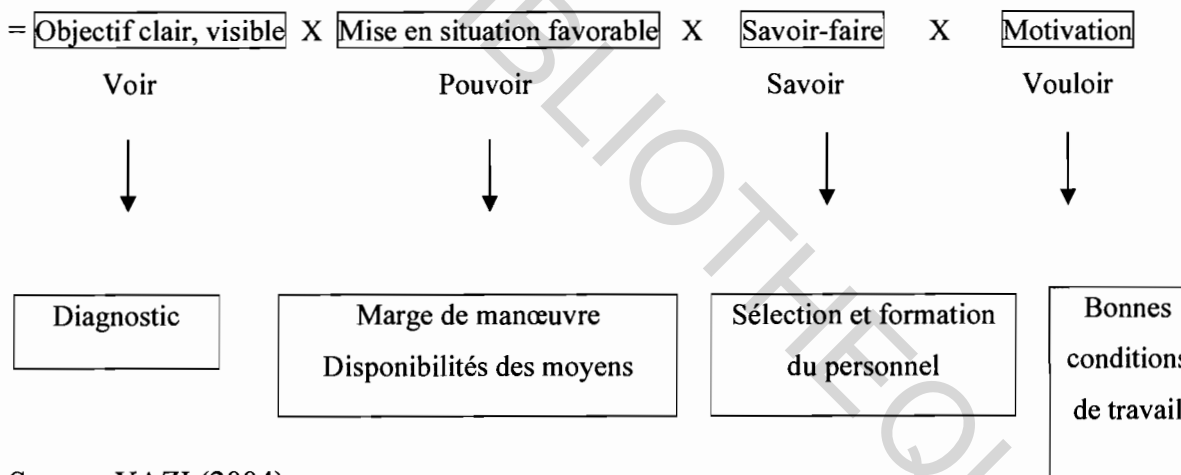
1.2.2 Compétence collective

Elle s'exerce au sein d'une équipe, d'une entreprise.

Le travail en équipe opérationnelle est présenté comme un lieu propice aux échanges de savoirs entre personnes. Elle est une « capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de membres seul » (BATAILLE,2001).

Figure n°2 : Mise en évidence de la performance globale

Performance globale



Source : YAZI (2004)

De ce schéma, on déduit que la performance a pour point de départ la parfaite compréhension de l'objectif, la responsabilisation dans l'accomplissement des tâches, y compris la disposition des moyens, la possession de connaissances acquises par la formation. Une motivation à accomplir ces tâches doit exister.

La compétence ne se résout donc pas à l'acquisition de connaissances et de pratiques par un individu.

Elle sera valorisée lorsqu'elle s'applique convenablement à un milieu donné, d'où la dimension de compétences sociales et environnementales ou compétence collective.

1.2.3 Le processus de transfert de compétence

Le processus est un groupe d'activités reliées les unes aux autres pour réaliser un objectif précis, pour obtenir un service ou un produit fini (YAZI,2004).

Il est un « ensemble conçu, défini, agi par un ou plusieurs acteurs, exerçant des fonctionnalités, généralement en faisant appel à des techniques, des matériels, dans le but d'aboutir à un résultat. » (BECOUR et BOUQUIN, 1996 :335).

Section 2 L'objet et les outils d'audit de la performance

2.1 L'objet de mesure de la performance

La mesure de la performance peut porter sur beaucoup d'objets. Tout dépend de l'objectif poursuivi. Ainsi, la performance peut concerner :

- Un produit ;
- Une activité ;
- Un processus ;
- Un individu ;
- Un groupe d'individu ;
- Une unité, une division, un département ou un centre de responsabilité ;
- Une organisation dans son ensemble

(YAZI, 2004).

Dans cette étude, la performance portera sur un processus : celui du transfert de compétence des gestionnaires d'un projet à l'endroit des bénéficiaires du projet.

La performance est auditée grâce à un certain nombre d'outils.

2.2 Les outils d'audit de la performance

Les outils d'audit de la performance sont les outils de mesure de la performance et les outils de collecte de données par l'auditeur.

2.2.1 Les outils de mesure de la performance

Ce sont essentiellement les systèmes de reporting, le tableau de bord et la version anglaise le Balanced ScoreCard.

2.2.1.1 Les systèmes de reporting

Le reporting peut se définir comme le processus de remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine, vers la direction générale (GIRAUD, 2002).

Une distinction est faite par cet auteur entre le reporting comptable et le reporting de gestion. Le reporting comptable a pour but la production de comptes consolidés au niveau d'un groupe. Le reporting de gestion a pour fonction de fournir à la direction d'un groupe les informations de gestion dont elle a besoin pour piloter les activités.

2.2.1.2 Le tableau de bord

Selon GIRAUD (2002 :91), un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

Le tableau de bord répond aux objectifs suivants :

- Fournir une information aux différents responsables de l'entreprise ;
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations ;
- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

2.2.1.3 Le Balanced ScoreCard (BSC)

C'est un outil très proche du tableau de bord. Il accorde une place importante aux indicateurs non financiers contrairement à la version française qui était centrée sur les indicateurs financiers.

Quatre catégories d'indicateurs figurent dans le BSC :

- Des indicateurs de résultats financiers : ce sont les indicateurs traditionnels de mesure de la performance ;
- Des indicateurs de satisfaction des clients permettant de mesurer la performance des clients ;
- Des indicateurs liés aux processus, c'est-à-dire les indicateurs permettant de piloter la qualité des processus principaux : la production, l'innovation, le service après-vente ;
- Des indicateurs d'apprentissage qui concernent la compétence et la motivation du personnel (GIRAUD, 2002 :96-97).

L'objectif recherché à travers ces outils est de permettre une prise en compte toutes les dimensions possibles de la performance pour un suivi.

2.2.2 Les outils de collecte de données

RENARD (2002 :309) classent les outils en deux catégories :

- Les outils d'interrogation qui sont :
 - Les sondages statistiques ;
 - Les interviews et questions écrites ;
 - Les outils informatiques ;
 - Les vérifications et rapprochements divers.
- Les outils de description qui sont :
 - L'observation physique ;
 - La narration ;
 - L'organigramme fonctionnel ;
 - La grille d'analyse des tâches ;
 - Le diagramme de circulation ;
 - La piste d'audit.

L'utilisation d'un outil donné dépend de l'objectif recherché par l'auditeur.

Section 3 La démarche d'audit de la performance

Pour BECOUR et BOUQUIN (1996 :113), chaque entité comporte un ensemble de moyens matériels et humains, réunis pour remplir des objectifs et des finalités, en interaction avec d'autres entités internes ou externes, et dont la performance dépend non seulement de conditions techniques - effectifs, qualifications, pertinence des outils et des informations – mais aussi, et parfois plus encore, des systèmes de valeurs qui caractérisent ses personnels.

Ils préconisent une approche qui consistera à examiner quatre caractéristiques :

- Les finalités et objectifs de l'entité,
- Ses moyens ;
- Les interactions avec d'autres entités ;
- La culture qui y domine.

Cette approche permet d'identifier celle de l'audit et s'articule en trois stades, pour chacune de ces caractéristiques :

- L'identification de l'objet de l'audit ;
- Le repérage des principaux facteurs de risques, c'est-à-dire facteurs d'inefficacité (comportement incohérent avec les missions), d'inefficience, de non - productivité (utilisation inadéquate des moyens, la non mise en œuvre d'opportunités existantes mais occultés), d'inefficacité extrême pouvant conduire à la fraude, ou aux malversations ;
- La définition du contenu précis des vérifications à effectuer compte tenu des risques identifiés (BECOUR et BOUQUIN, 1996 :114).

Le transfert de compétence nécessite la mise en place de conditions idoines à sa réussite.

L'objet de l'audit est d'apprécier la performance du processus de transfert de compétence.

L'auditeur sera amené à se prononcer essentiellement la définition des objectifs du projet, notamment en ce qui concerne leur cohérence et leur pertinence, la définition efficace des responsabilités, la disposition de moyens conséquents à la réalisation des

activités, l'établissement d'un plan d'action, le suivi des activités grâce à des indicateurs pertinents. Il relèvera, à chaque niveau les forces et les faiblesses.

3.1 Les objectifs de l'entité

3.1.1 La définition des objectifs

La définition des objectifs de l'organisation est fondamentale. L'objectif peut être défini comme le niveau de performance fixée, tant au niveau de l'organisation que d'une entité locale (GIRAUD, 2002 :40).

La définition des objectifs répond à un certain nombre de critères :

- La pertinence : elle permet d'assurer une mise en cohérence des indicateurs avec les objectifs de l'entreprise afin d'orienter le manager ;
- La contrôlabilité : ce principe permet d'assurer que les indicateurs rendent bien compte d'éléments maîtrisable par le manager ;
- La fiabilité : ce principe assure que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs pour chacun des indicateurs ;
- La simplicité et la lisibilité : ce principe assure que les indicateurs soient aisément compréhensibles ;
- La sélectivité permet d'assurer que les managers ne soient pas submergés par les indicateurs. Ce principe est à rapprocher de celui de la hiérarchisation des indicateurs, qui permet, dans de nombreux cas, d'assurer cette sélectivité.

Les objectifs, s'ils sont clairement définis, doivent être attribués à chaque structure ou service, d'où une parfaite responsabilisation.

3.1.2 La détermination des responsabilités

La détermination des niveaux de responsabilisation est une condition nécessaire à l'appréciation des performances. Cette appréciation ne peut se faire efficacement que lorsque les tâches sont réparties clairement aux responsables ayant en charge leur exécution.

Les objectifs propres aux différents acteurs qui sont parties au fonctionnement de l'unité sont identifiés (BECOUR et BOUQUIN, 1996 :117).

La responsabilité peut être globalement attribuée à une structure, un service par exemple. A l'intérieur du service, les agents en charge de l'activité seront indiqués tel dans le schéma ci-dessous :

Tableau n°4 : Détermination des responsabilités

Objectif	Activité	Responsable
Objectif 1	Activité 1 Activité 2	Responsable 1
Objectif 2	Activité 3 Activité 4 Activité 5	Responsable 2 ...
Objectif 3	...	Responsable 3
...

Source : Nous-même

La notion de performance est toujours attachée à celle de la responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité (SEPARI, 2001 :286).

3.2 Les moyens

3.2.1 Nature et dévolution des moyens

La réalisation des activités pour atteindre les objectifs nécessite des moyens humains (mode de recrutement, la formation, les effectifs, leur évolution, leur disponibilité, leur permanence), matériels (locaux, matériels et équipements) et immatériels c'est-à-dire les outils de fonctionnement, la qualité des équipes et de leur entente (BECOUR et BOUQUIN, 1996 :118).

La démarche de l'auditeur consistera à vérifier l'adéquation des moyens aux objectifs de l'entité.

3.2.2 La détermination d'un plan d'actions

Le plan d'actions est une liste d'actions concrètes visant à réaliser des objectifs mesurés en indicateurs physiques ou financiers (GUEDJ, 1995 :593).

La mise en place d'un plan d'action par l'organisation constitue une condition favorable à l'évaluation efficace et à la formulation de propositions nécessaires à l'amélioration de la performance. Le plan d'actions indique globalement les objectifs globaux et spécifiques de l'organisation, les stratégies à déployer pour atteindre ces objectifs, les activités ou les tâches nécessaires, les délais et les responsables de l'objectif.

Le plan d'actions peut se présenter comme suit :

Tableau n°5 : Format d'un plan d'actions

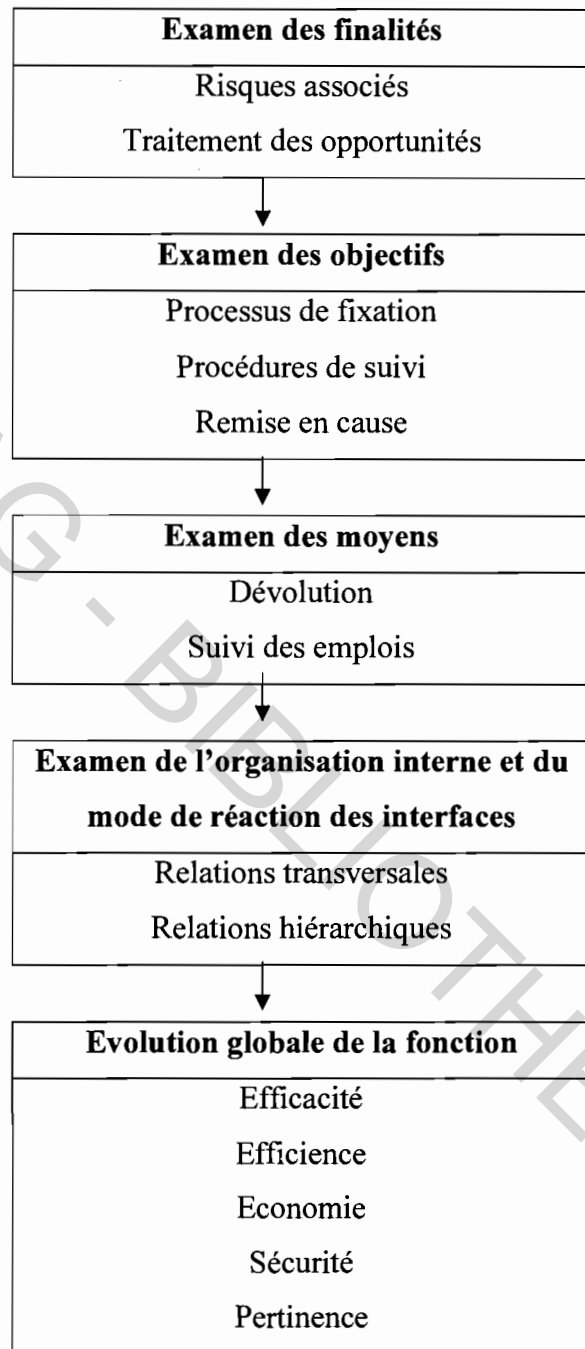
Objectif	Stratégie	Activité	Délai	Responsable
Objectif 1				
Objectif 2				
Objectif 3				
...				

Source : Nous-même

3.3 La performance

Il s'agit de la phase d'analyse des résultats. L'analyse des résultats permet de constater l'atteinte ou non des objectifs du projet.

Figure n°3: Démarche générale d'audit d'une fonction



Source : BECOUR et BOUQUIN (1996 :123)

L'objet de l'audit est d'apprécier la performance du processus de transfert de compétence. La démarche de l'auditeur consistera à examiner les finalités et objectifs du projet de développement, les moyens déployés pour la réalisation des objectifs et l'analyse de la performance globale du projet, en l'occurrence le processus de transfert de compétences des gestionnaires du projet aux bénéficiaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre IV :
L'approche méthodologique

La revue de littérature nous a permis de dégager les aspects fondamentaux de la réalisation d'un transfert de compétence dans un projet de développement.

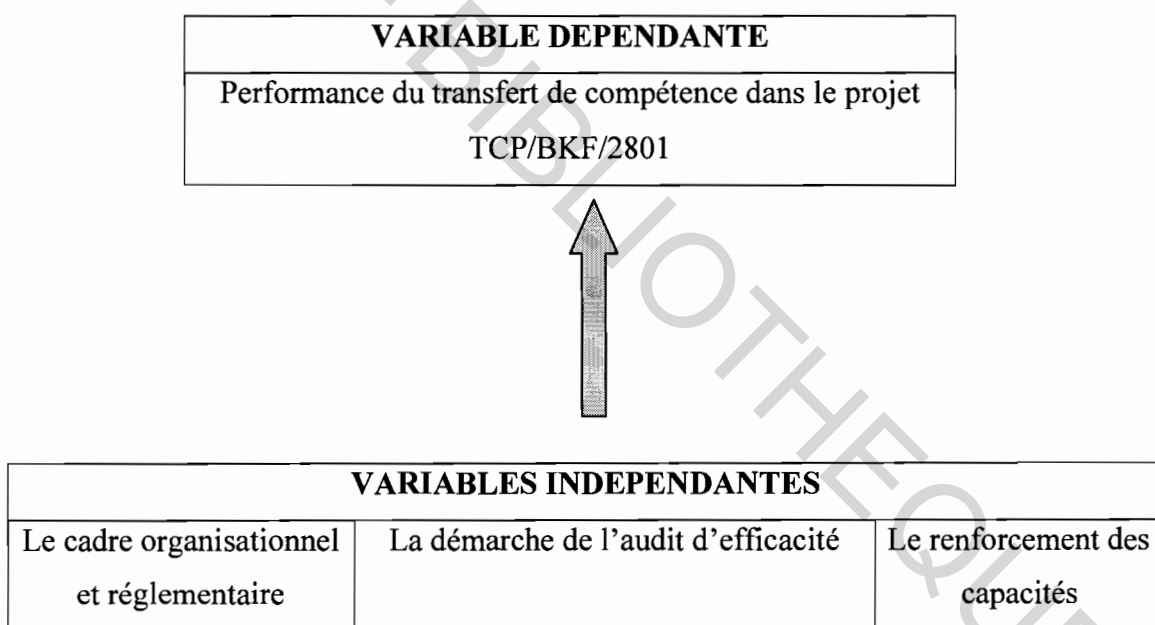
Nous exposerons dans une première section le modèle d'analyse, dans une deuxième section les outils de collecte des données et dans une troisième section l'analyse des données.

Section 1 Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est ainsi structuré :

- Une variable dépendante ;
- Des variables indépendantes.

Figure n°4 : Le modèle d'analyse



Source : Nous-même.

1.1 La variable dépendante

Notre objectif est d'apprécier à travers la démarche d'audit les conditions permettant d'assurer l'effectivité et l'efficacité du transfert de compétence des gestionnaires du projet « Promotion de la qualité de l'alimentation de rue » aux bénéficiaires qui sont les opérateurs (vendeurs) de l'alimentation de rue, les consommateurs des aliments de rue et les services techniques en charge de ces questions.

Nous retenons donc comme variable dépendante la performance du transfert de compétence aux bénéficiaires du projet.

1.2 Les variables indépendantes

Les variables qui permettent d'assurer la performance du transfert de compétence dans un projet sont essentiellement :

- Le cadre organisationnel et réglementaire ;

L'organisation générale du projet a un impact sur la performance du transfert de compétence.

- Les objectifs de l'audit d'efficacité;

Les objectifs de l'audit visent à travers une démarche particulière à influencer positivement la performance du transfert de compétence dans le projet. La démarche permettra d'apprécier les objectifs, l'adéquation des objectifs et des moyens, les résultats obtenus.

- Le renforcement des capacités

Il est une condition nécessaire à la pérennisation des acquis du projet.

Tableau n°6 : Variables du modèle d'analyse

VARIABLE	COMPOSANTE	INDICATEUR	MESURE
Performance du transfert de compétence	Effectivité du transfert de compétence	Planification des activités	- Exécution du programme - Evaluation des activités
		Acquisition des connaissances	- Changements mentaux - Changements sociaux - Changements comportementaux
	Efficacité du transfert de compétence	Retombées du projet	- Impact économique - Impact environnemental - Impact social
		Satisfaction des partenaires	- Atteinte des objectifs
Le cadre organisationnel et réglementaire	Les intervenants dans le projet	Importance du rôle des intervenants	- Définition des tâches - Répartition des tâches
		Modalités des interventions	- Existence de protocole d'accord - Existence de contrat de consultation
	Les documents d'appui au projet	Formalisation des documents d'appui au projet	- Existence de documents réglementaires de base
		Application des procédures	- Respect des procédures

VARIABLE	COMPOSANTE	INDICATEUR	MESURE
La démarche de l'audit d'efficacité	Analyse des objectifs	Pertinence des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un problème de développement - Définition de ce problème de développement - Compréhension des objectifs par les parties prenantes
		Définition d'objectifs spécifiques de transfert de compétence	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des besoins des bénéficiaires - Identification des besoins de formation - Prise en compte des besoins de formation
	Analyse des responsabilités	Détermination des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition des tâches - Existence de limites - Existence de complémentarités
		Détermination des moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de moyens - Suffisance des moyens
	Analyse du plan d'actions	Elaboration d'un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un programme de formation - Exécution effective du plan d'actions
Analyse des résultats	Conformité des résultats et des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de rapport de gestion - Utilisation d'indicateurs de gestion 	

Audit de la performance du processus de transfert de compétence des gestionnaires de projet aux bénéficiaires : cas du projet Promotion de la Qualité de l'Alimentation de Rue à Bobo (PQARB)

VARIABLE	COMPOSANTE	INDICATEUR	MESURE
		Obtention des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Activités réalisées - Perpétuation des objectifs du projet
Le renforcement des capacités locales	Implication des bénéficiaires	Organisation des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Cadres de concertation constitués - Motivation des bénéficiaires - Fréquence des rencontres - Nombre de participants
		Formation et sensibilisation des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Contenu des modules - Qualité des supports de sensibilisation - Nombre de formations réalisées - Nombre de personnes formées - Durée de chaque formation - Fiches d'évaluation des formations
	Renforcement des structures impliquées	Compétences techniques et opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration entre les structures - Changement des méthodes de travail - Maîtrise des tâches - Disponibilité d'infrastructures

Source : Nous-même

Section 2 Les outils de collecte de données

Les outils que nous avons utilisé pour collecter les données sont :

- La recherche documentaire et l'analyse documentaire ;
- Le programme d'entretien ;
- Le questionnaire ;
- L'observation lors de la visite des sites.

2.1 La recherche documentaire et l'analyse documentaire

Afin de prendre connaissance du projet TCP/BKF/2801, nous avons procédé à une recherche documentaire. Les documents mis à notre disposition ont ensuite été analysés.

2.1.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire a d'abord été réalisée auprès de l'équipe du projet. A cet effet, nous avons en premier lieu eu un entretien avec le coordonnateur du projet, et en second lieu, avec le Jeune Cadre.

A l'issue de ces échanges qui nous ont permis d'avoir un premier aperçu sur le projet TCP/BKF/2801, les documents suivants du projet ont été mis à notre disposition :

- Le protocole d'accord entre le Gouvernement du Burkina Faso et la FAO ;
- Le protocole d'accord entre la municipalité de Bobo-Dioulasso et le CNRST ;
- Le rapport provisoire de l'étude diagnostique sur le secteur de l'alimentation de rue ;
- Les rapports des groupes de travail ;
- Le rapport de formation des inspecteurs et des opérateurs ;
- Les programmes de formation ;
- Le rapport de gestion .

2.1.2 L'analyse documentaire

L'analyse des documents mis à notre disposition nous a permis de comprendre davantage le projet TCP/BKF/2801 à travers les objectifs, les missions et les différents intervenants dans le cadre de ce projet.

Ainsi, nous avons élaboré un programme d'entretien avec toutes les parties prenantes au projet TCP/BKF/2801.

2.2 Le programme d'entretien

Un programme d'entretien (annexe 1) a été élaboré pour planifier les entretiens. Les parties prenantes au projet TCP/BKF/2801 avec lesquelles les entretiens ont été réalisés sont :

- La coordination du projet ;
- La Municipalité de Bobo-Dioulasso ;
- L'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ;
- L'Institut de Recherche en Science Appliquée et Technologie (IRSAT) ;
- L'institut de Recherche en Science de la Santé (IRSS) ;
- Le Service d'Hygiène (SH) de Bobo-Dioulasso ;
- La ligue des Consommateurs du Burkina (LCB), section de Bobo-Dioulasso ;
- Les opérateurs du secteur de l'alimentation de rue à Bobo-Dioulasso.

Notons toutefois que le choix de notre échantillon est fonction de l'échantillon choisi par le projet. En effet, il s'agit d'un projet pilote et leur démarche a consisté à cibler quelques opérateurs dans des lieux de grande fréquentation pour mener leurs activités de formation et de sensibilisation. C'est donc auprès de ces derniers que nous avons, à notre tour, soumis nos questionnaires.

2.3 Les questionnaires

Deux questionnaires ont été adressés d'une part, à l'équipe du projet (annexe n°2), d'autre part aux bénéficiaires des formations qui sont les opérateurs, les consommateurs et les Inspecteurs et Contrôleurs (annexe n°3).

Ces questionnaires ont servi de guide à la réalisation des entretiens avec les autres intervenants dans le projet TCP/BKF/2801.

2.4 L'observation lors de la visite des sites

Les sites visités concernent les infrastructures réalisées par le projet TCP/BKF/2801 dans le cadre de l'organisation et de l'installation des vendeuses au niveau de la gare routière de Bobo-Dioulasso.

Section 3 L'analyse des données

Les documents mis à notre disposition et la synthèse des entretiens réalisés avec les parties prenantes et celle résultant du traitement des questionnaires nous ont permis de constater que le projet TCP/BKF/2801 a réalisé des actions de formation, de sensibilisation et procédé à l'édification d'infrastructures diverses.

Toutefois, l'examen préalable de ces actions nous permet d'établir que des améliorations peuvent être opérées pour une atteinte des objectifs du projet.

La partie théorique de cette étude nous a permis de dégager les caractéristiques fondamentales d'un projet de développement, l'approche à adopter pour mener un audit portant sur un aspect de la performance du projet et les conditions nécessaires à l'appréciation de cette performance.

Le projet TCP/BKF/2801 a été mis en place pour permettre une amélioration de la qualité de l'alimentation de rue. Des formations et sensibilisations ont été effectuées à l'endroit des bénéficiaires de ce projet.

L'étude détaillée du projet TCP/BKF/2801 portant sur l'amélioration de la qualité de l'alimentation de rue à Bobo-Dioulasso nous permettra d'apprécier les conditions assurant une efficacité du processus de transfert de compétence, toute chose nécessaire à une pérennisation des acquis du projet.

DEUXIEME PARTIE :

LE CADRE PRATIQUE

Nous procéderons dans la seconde partie dans cette étude, d'abord, à une présentation du projet « Promotion de la Qualité de l'Alimentation de Rue à Bobo-Dioulasso (PQARB) (Chapitre I). Nous appliquerons la démarche d'audit pour l'appréciation de la performance du transfert de compétence dans ce projet (Chapitre II). Enfin, nous formulerons quelques recommandations dans le but d'assurer la réussite du transfert de compétence des gestionnaires du projet PQARB aux différents bénéficiaires (Chapitre III).

Chapitre I

Présentation du projet PQARB

La coordination du projet a servi de cadre de travail pour notre cas pratique.

Dans une première section, nous ferons un aperçu sur l'organisation du projet PQARB; dans une deuxième section, nous procéderons à une présentation des structures intervenant le fonctionnement du projet ; dans une troisième section, nous indiquerons les objectifs de ce projet.

Section 1 Organisation du projet PQARB

1.1 Généralités sur le projet PQARB

1.1.1 Terminologie

Le projet « Promotion de la Qualité de l'Alimentation de Rue à Bobo-Dioulasso » (PQARB) a pour nom de code TCP/BKF/2801. Cette codification est typique aux projets financés par les organisations du système des Nations Unies. TCP signifie en français Projet de Coopération Technique. BKF est le sigle représentant le pays d'exécution du pays, c'est-à-dire le Burkina Faso. Le numéro 2801 correspond à un numéro d'ordre.

Nous emploierons dans la suite de ce mémoire indifféremment les termes PQARB et TCP/BKF/2801 pour indiquer le projet.

1.1.2 Idée du projet

Le projet TCP/BKF/2801 découle de la volonté des Etats africains, formulée lors de la conférence organisée par la FAO à Dakar en juin 2001, de doter les municipalités africaines d'outils permettant de lutter contre les effets pervers de l'alimentation de rue. Chaque Etat, suite à cette conférence, pouvait élaborer un dossier pour solliciter le soutien financier de la FAO. La fiche de projet a été établie par les autorités municipales de Bobo-Dioulasso.

Le projet PQARB est un projet financé sur les ressources propres de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO). Il s'agit d'un projet pilote, en ce sens que ce sont des actions tests qui devront aboutir sur des projets de grande envergure, nécessitant des ressources financières plus importantes, d'où un financement multilatéral.

Le projet PQARB, premier du genre au Burkina Faso, a démarré ses activités en janvier 2002 à Bobo-Dioulasso. La fin de son exécution est prévue pour septembre 2004. Il est d'un coût global de deux cent quarante (240) millions de FCFA.

1.1.3 Justification du choix de la ville de Bobo-Dioulasso

Bobo-Dioulasso est la capitale économique du Burkina-Faso. Selon le rapport du diagnostic du SAR, la population est estimée à environ quatre cent mille (400 000) habitants. Sur le plan du découpage administratif et territorial, Bobo-Dioulasso est cumulativement le chef-lieu de la Région des Hauts-Bassins et le chef-lieu de la province du Houet. Il comprend trois (3) arrondissements qui sont l'arrondissement de Konsa, l'arrondissement de Do et l'arrondissement de Dafra.

Le choix de la ville de Bobo-Dioulasso pour la phase pilote d'exécution du projet se justifie pour plusieurs raisons :

- La ville de Bobo-Dioulasso a une dimension sous-régionale et étend son influence sur les régions nord de la Côte d'Ivoire, et celles de l'est et du nord-est du Mali ;
- Bobo-Dioulasso est une ville carrefour qui accueille beaucoup de voyageurs, souvent en transit pour d'autres destinations (Ghana, Togo, Bénin) ;
- Bobo-Dioulasso est une ville qui, historiquement, a servi de base aux activités commerciales. La langue nationale dioula est connue comme une langue utilisée par les commerçants lors de leurs transactions commerciales ;
- L'essoufflement et la baisse de la vitalité de la ville liés aux fermetures de sociétés et aux licenciements économiques ont entraîné des reconversions de travailleurs dans le secteur informel de l'alimentation de rue ;
- Comme toutes les agglomérations des Pays en Voie de Développement, la ville de Bobo-dioulasso est confrontée aux différents problèmes que posent les activités de vente d'aliments dans la rue. Ainsi, des incidents liés à la sécurité sanitaire des aliments (cas d'intoxication alimentaire) sont fréquemment observés.

1.1.4 Les documents d'appui au projet PQARB

La gestion du projet PQARB obéit aux règles générales de fonctionnement d'un projet.

A cet effet, les documents essentiels de gestion du projet sont :

- Un protocole d'accord entre le Gouvernement du Burkina Faso et la FAO ;
- Un protocole d'accord entre la municipalité de Bobo-Dioulasso et le CNRST ;
- Un budget ;
- Un manuel de procédures administratives, comptables et financières ;
- Un guide des tâches ;
- Des notes internes du projet ;
- Des rapports d'audits ;
- Des rapports de gestion.

La gestion comptable du projet est assurée directement par la FAO, l'équipe du projet n'étant assujettie qu'à une gestion extra comptable.

Certains documents tels que le manuel de procédures administratives, comptables et financières, les rapports d'audits effectués et le budget n'ont pas été mis à notre disposition.

Cela peut s'expliquer par le fait que nous n'avons pas été autorisé officiellement à effectuer un travail de recherche aux côtés de l'équipe du projet. Notre travail a cependant été rendu possible grâce à la bonne compréhension de certains responsables de la FAO et de toute l'équipe du projet.

Section 2 Les intervenants dans le projet

La particularité du type de problèmes que ce projet est amené à résoudre a nécessité la participation d'un grand nombre d'intervenants.

2.1 L'équipe du projet

L'équipe en charge de la gestion du projet est composée ainsi qu'il suit :

- Un coordonnateur national du projet ;
- Un Jeune Cadre pour formation en cours d'emploi ;

- Une Secrétaire ;
- Un chauffeur ;
- Un gardien.

Nous nous intéresserons particulièrement aux attributions du Coordonnateur et celles du Jeune Cadre.

2.1.1 Le coordonnateur national du projet PQARB

Le coordonnateur est le premier responsable de l'équipe du projet. Il est chargé de la coordination générale du projet. A ce titre, il assure :

- La coordination des actions de tous les groupes intervenants dans le projet ;
- La gestion administrative du projet ;
- La gestion des ressources humaines, matérielles et financières mises à la disposition du projet ;
- La présidence des réunions du Comité de Pilotage ;
- La production de rapports sur l'état d'avancement du projet.

Le coordonnateur du projet PQARB est un docteur spécialisé en nutrition. Il a été mis à la disposition de la Municipalité de Bobo-Dioulasso par le Centre National de Recherche Scientifique et Technique (CNRST) dans le cadre d'un protocole d'accord entre le CNRST et la Municipalité de Bobo-Dioulasso.

Il est donc chargé d'apporter un appui technique nécessaire à la bonne conduite du projet.

2.1.2 Le Jeune Cadre pour formation en cours d'emploi

Les fonctions du Jeune Cadre consistent à appuyer le coordonnateur dans la gestion du projet. Il assure l'intérim de la Direction du projet en cas d'absence du coordonnateur.

Le Jeune Cadre participe à toutes les activités du projet du début à la fin. Il intervient comme consultant national en socio-économie, et à ce titre, il participe à :

- L'évaluation des connaissances des populations cibles sur les questions d'hygiène ;
- L'encadrement et la coordination des équipes de terrain ;

- L'évaluation des conditions d'hygiène dans lesquelles vivent les populations cibles ;
- L'évaluation de l'alimentation de rue dans le secteur informel.

L'approche de la fonction du Jeune Cadre pour formation en cours d'emploi consiste à doter la municipalité de Bobo-Dioulasso d'une personne ressource capable de l'aider dans les études socio-économiques relatives à l'analyse du secteur informel, à son développement et à son intégration dans l'économie locale.

Le projet TCP/BKF/2801 comprend, au regard de ce qui précède une équipe très légère pour assurer son fonctionnement. Mais, l'apport des autres intervenants est primordial à l'atteinte de ses objectifs.

2.2 L'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)

Le projet PQARB est financé par la FAO au titre de son programme de coopération technique avec le Burkina Faso.

2.3 Le Ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation

Ce Ministère assure la tutelle administrative du projet PQARB.

2.4 La Municipalité de Bobo-Dioulasso

C'est l'autorité gouvernementale bénéficiaire du projet. Elle assure la contrepartie nationale du budget total du projet.

2.5 Le Centre National de Recherche Scientifique et Technique (CNRST)

Dans le cadre d'un protocole d'accord entre la Mairie de Bobo-Dioulasso et le CNRST, ce dernier appuie le projet à travers deux (02) de ses structures : l'Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies (IRSAT) et l'Institut de Recherche en Science de la Santé (IRSS).

2.5.1 L'IRSAT

L'IRSAT a été sollicité dans la mise en œuvre du projet pour ses compétences en hygiène alimentaire et pour les ressources matérielles dont il dispose notamment le laboratoire ayant servi à faire des tests sur la qualité nutritionnelle des aliments de rue. L'IRSAT a été impliqué dans la réalisation de l'étude sur le diagnostic du secteur de l'alimentation de rue. L'IRSAT a également eu en charge la formation des opérateurs du secteur de l'alimentation de rue.

2.5.2 L'IRSS

L'IRSS a participé à la réalisation de l'étude socio-économique du diagnostic de l'alimentation de rue. Elle a également eu en charge la formation et la sensibilisation des consommateurs des aliments de rue. L'IRSS dispose aussi d'un laboratoire qui a servi à effectuer certains tests sur la qualité hygiénique des aliments de rue.

2.6 La Ligue des Consommateurs du Burkina (LCB)

La section Houet de la LCB a pris part à l'exécution du projet.

Les domaines d'intervention de la LCB sont :

- L'information et la sensibilisation des consommateurs ;
- La formation et l'éducation du consommateur ;
- La réparation des préjudices subis ;
- La sauvegarde de l'environnement et la qualité de vie ;
- L'organisation et la mobilisation des consommateurs.

Institution spécialisée dans la défense des droits du consommateur, la LCB se présente, au regard de ce précède, comme un intervenant important dans le projet.

Les consommateurs représentent un public cible pour le projet. Les préoccupations de ce groupe sont prises en compte grâce à la LCB.

L'étude diagnostic réalisée par les consultants dans le cadre de ce projet a montré que les consommateurs d'aliments vendus dans la rue sont essentiellement des hommes célibataires. Ce sont des travailleurs à revenus modestes, contraints de rester à leur lieu de travail toute la journée.

2.7 La Direction Communale de la Promotion de la Santé, de l'Hygiène et de l'Assainissement (DCPSHA)

La DCPSHA relève de la Commune de Bobo-Dioulasso. Ses attributions sont :

- Les consultations et expertises médico-légales ;
- La vaccination et la lutte antirabique ;
- Les inspections sanitaires et environnementales ;
- Le contrôle sanitaire et le contrôle des sites ;
- L'hygiène alimentaire et corporelle ;
- L'hygiène et la sécurité des lieux publics et privés ;
- L'éducation pour un changement de comportement et la lutte anti-vectorielle.

Cette structure se présente également comme un partenaire primordial dans ce projet. Le Service d'Hygiène relevant de cette direction a été particulièrement sollicité.

2.8 Les consultants

Des consultants internationaux et nationaux ont été recrutés pour l'exécution de ce projet. Il s'agit :

- D'un consultant international en ingénierie sanitaire ;
- D'un consultant international en hygiène alimentaire ;
- D'un consultant national en économie sociale ;
- D'un consultant national en hygiène alimentaire ;
- D'un consultant national en assainissement.

2.9 Les opérateurs du secteur de l'alimentation de rue

Les opérateurs se composent des restaurateurs, des vendeurs d'aliments, des industriels et des transporteurs. Mais cette phase du projet a visé particulièrement les vendeurs d'aliments de rue et les restaurateurs.

Les restaurateurs sont des opérateurs disposent d'un local avec un personnel plus ou moins important.

Les vendeurs sont ceux exercent seuls ou avec tout au plus deux personnes. Leurs outils de travail sont réduits au strict minimum. Ils s'installent généralement dans des espaces publics très fréquentés ou aux abords de rue.

L'étude socio-économique a montré que le groupe des opérateurs est composé à plus de 75% de femmes. Ces agents économiques réalisent une recette journalière de quatre mille (4000) francs CFA.

2.10 La Direction Régionale de l'Environnement et des Eaux et Forêts (DREEF)

Elle est chargée de réaliser les études environnementales, d'évaluer l'impact du projet sur l'environnement. Elle veille par ailleurs à l'assainissement des lieux publics.

2.11 La Direction Régionale des Infrastructures, de l'Habitat et de l'urbanisme (DRIHU)

Elle intervient pour le choix et l'aménagement des sites d'installation des vendeurs d'aliments de rue.

2.12 La Direction Régionale des Ressources Animales (DRRA)

Cette structure est chargée du contrôle de la qualité des aliments d'origine animale prélevés par les intervenants dans le projet.

2.13 L'Inspection Régionale des Affaires économiques (IRAE)

Elle est chargée du contrôle de la qualité des produits alimentaires prélevés par les intervenants dans le projet.

Tableau n°7 : Récapitulatif des intervenants et leurs rôles

N°	Intervenants	Rôles
1	Equipe du projet	Gestion administrative et technique du projet
2	FAO	Financement du projet
3	MATD	Tutelle administrative du projet
4	Municipalité de Bobo	Bénéficiaire du projet Assure la contrepartie nationale
5	IRSAT/CNRST	Etude diagnostic Formation des opérateurs du SAR, des inspecteurs et contrôleurs Réalisation des analyses
6	IRSS/CNRST	Etude diagnostic, sensibilisation des consommateurs et réalisation des analyses
7	LCB	Information, sensibilisation et formation des consommateurs
8	DCPSHA	Inspection, contrôle Réalisation des analyses
9	Consultants	Renforcement des compétences des équipes Etude diagnostic
10	Opérateurs, consommateurs	Public cible visé par le projet (bénéficiaires du projet)
11	DREEF	Etude environnementale
12	DRIHU	Aménagement de milieux propices à l'installation des opérateurs de l'alimentation de rue
13	DRRA	Contrôle de la qualité des aliments d'origine animale
14	IRAE	Contrôle de la qualité des aliments

Source : Nous-même

Des cadres de concertation permettent un regroupement de ces structures. Il s'agit d'une part du Comité de Pilotage et, d'autre part, des Groupes de travail institués au sein de chaque arrondissement de Bobo-Dioulasso.

Bien que l'équipe de projet soit assez légère, nous remarquons un nombre important d'intervenants dans la mise œuvre de ce projet.

Section 3 Les objectifs du projet PQARB

Le projet PQARB poursuit l'objectif global d'améliorer le secteur de l'alimentation de rue à Bobo-Dioulasso.

Les objectifs spécifiques du projet consistent :

- A mener une étude diagnostic du secteur de l'alimentation de rue à Bobo-Dioulasso ;
- A exécuter un test de terrain par la réalisation d'infrastructures au profit des opérateurs de la restauration de rue, la formation des opérateurs du secteur de l'alimentation de rue, la sensibilisation des consommateurs, le renforcement des capacités des structures en charge de l'inspection et du contrôle de la qualité des aliments...
- A effectuer la sensibilisation des acteurs du secteur ;
- A proposer une stratégie municipale qui constituera un plan d'actions à mener permettant une pérennisation des acquis du projet ;
- A renforcer les capacités locales.

La prise de connaissance du projet PQARB nous permet ainsi de procéder à la vérification des hypothèses de l'étude.

Chapitre II

L'audit de la performance du transfert de compétences dans le projet PQARB

A travers la revue de littérature et nos hypothèses de départ, nous avons montré que la condition essentielle pour réussir un transfert de compétence découle de la mise en application d'un audit d'efficacité. Cet audit, dans sa démarche, s'attellera à apprécier les points suivants :

- La pertinence des objectifs du projet et le niveau de responsabilisation;
- L'analyse des moyens ;
- L'analyse du plan d'actions ;
- L'analyse de la performance.

En outre, l'implication des bénéficiaires dans la réalisation des activités et le renforcement des compétences institutionnelles sont des gages d'une réussite parfaite du processus de transfert de compétence aux bénéficiaires intermédiaires et finaux du projet.

Section 1 La pertinence des objectifs du projet PQARB

La pertinence du projet sera appréciée à travers l'objectif global et les objectifs spécifiques visés.

1.1 L'objectif global du projet

Le projet TCP/BKF/2801 « Promotion de la Qualité de l'Alimentation de Rue à Bobo-Dioulasso » vise à documenter la problématique de l'alimentation de rue au Burkina Faso et contribuer à la mise en œuvre par la municipalité de Bobo-Dioulasso, d'une stratégie opérationnelle, susceptible d'améliorer la qualité hygiénique et sanitaire des produits vendus dans la rue, tout en réduisant les nuisances engendrées.

Cet objectif global découle de la problématique de l'alimentation de rue dans les Pays en voie de développement, surtout dans les zones urbaines et semi-urbaines. Le problème de l'alimentation de rue prend de plus en plus de l'ampleur dans ces pays.

Plusieurs causes expliquent cette situation :

- L'urbanisation accélérée absorbant les terres productives ;
- L'exode rural vidant les campagnes au profit des villes ;
- Les contraintes administratives obligeant les travailleurs à passer une grande partie de leur journée à leur lieu de travail ;

- Le coût assez faible des aliments vendus dans la rue les rendant ainsi accessibles aux couches de la population à revenus modestes.

Cette alimentation de rue comporte des conséquences :

- L'alimentation de rue occasionne des problèmes de santé publique par les contaminations microbiennes, physiques et chimiques dues aux aliments de mauvaise qualité et mettant en cause la santé des consommateurs ;
- L'alimentation de rue pose des problèmes d'occupation de l'espace urbain, en particulier l'encombrement des voies publiques, ce qui est la cause de nombreux accidents de circulation. En effet, les opérateurs de l'alimentation de rue relèvent pour la plupart du secteur informel, donc prompts à s'établir de façon anarchique dans des espaces non réservés à ce genre d'activités ;
- L'alimentation de rue cause des dégradations de l'environnement urbain dues à toutes les nuisances créées par cette pratique. Il s'agit notamment de l'insalubrité.

L'objectif global de ce projet est donc de réduire les conséquences néfastes de l'alimentation de rue.

Pour l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, l'alimentation de rue regroupe tous « les aliments prêts à être consommés, préparés et vendus par des vendeurs et marchands ambulants, spécialement dans les rues et les autres lieux publics analogues »¹.

Au regard de ce qui précède, ce projet est pertinent pour un pays en voie de développement comme le Burkina Faso. Ce projet est destiné à long terme à couvrir toutes les villes du Burkina Faso.

¹ In Journal quotidien burkinabé Sidwaya n°5072 du 18 août 2004, Ouagadougou:21.

1.2 Les objectifs spécifiques du projet PQARB

Le projet poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- Effectuer un diagnostic du secteur de l'alimentation de rue (SAR) ;
- Réaliser sur le terrain des actions proposées pour l'amélioration du secteur, en particulier au niveau de l'assainissement de l'environnement et des pratiques de préparation et de vente des aliments ;
- Effectuer la sensibilisation des acteurs du secteur, fonctionnaires des administrations municipales et gouvernementales concernées, opérateurs de l'alimentation de rue, consommateurs ;
- Permettre le renforcement des capacités locales ;
- Définir une stratégie municipale intégrant les actions et politiques à développer au niveau des différentes administrations concernées en général, et en particulier au niveau municipal.

Il ressort de l'énumération de ces objectifs spécifiques, l'intention des promoteurs du projet à réaliser des actions au bénéfice des opérateurs, des consommateurs du SAR et de certains services techniques. Cette intention est clairement formulée dans les objectifs spécifiques suivants :

- La réalisation d'actions proposées pour l'amélioration du secteur ;
- La sensibilisation des acteurs du secteur ;
- Le renforcement des capacités locales.

Les tests d'actions proposées portent sur :

- La réalisation d'infrastructures tests ;
- La formation des opérateurs ;
- La formation des Inspecteurs et des Contrôleurs relevant des administrations publiques et municipales.

La sensibilisation des acteurs porte sur les expériences des pays africains, les consommateurs et les opérateurs.

Le renforcement des capacités locales a pour but de permettre aux structures locales la pérennisation des actions. Il s'agit de doter ces structures de laboratoires, d'autres

moyens logistiques, des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante pour l'exécution de leurs missions entrant dans le cadre de l'assainissement du SAR.

Le renforcement des capacités locales concerne directement les structures suivantes :

- Le Service d'Hygiène de Bobo-Dioulasso ;
- L'IRSAT ;
- L'IRSS ;
- L'IRAE ;
- La LCB.

Le renforcement des capacités des services intéressera les domaines de l'organisation , de l'étude et du contrôle du secteur informel de l'alimentation de rue.

Au regard de ce précède, les objectifs spécifiques nous paraissent pertinents et visent à procurer des techniques et des outils nécessaires aux structures publiques déconcentrées et certaines associations d'utilité publique pour contrôler la qualité des aliments vendus dans la rue, sensibiliser les acteurs et ce pour la protection de la santé des consommateurs.

1.3 Analyse de la responsabilisation

Cette analyse tiendra compte d'une part de l'équipe du projet, d'autre part des partenaires du projet.

1.3.1 Responsabilisation au sein de l'équipe du projet

La répartition des tâches au sein de l'équipe du projet est définie par un guide des tâches et de procédures. Dans la pratique, les tâches sont effectuées conformément à ces guides, permettant leur traitement efficace.

1.3.2 Responsabilisation et appui des compétences externes

Une grande variété de compétences a été requise pour la conduite de toutes les activités du projet. Les rôles et tâches attribués à chaque intervenant sont définis par des contrats

liant l'intervenant au projet PQARB. Une parfaite complémentarité est observée dans la conduite des activités du projet.

Section 2 Analyse des moyens disponibles

Les moyens mis à la disposition du projet sont constitués des ressources financières, matérielles, humaines et institutionnelles.

2.1 Les ressources financières

Le coût du projet financé par la FAO est deux cent quarante (240) millions de FCFA. Ce besoin a été exprimé par la municipalité de Bobo-Dioulasso pour permettre d'atteindre les objectifs de la phase pilote du projet. La stratégie qui doit découler de ce projet visera à produire des résultats plus étendus sur l'ensemble de la ville de Bobo-Dioulasso.

Il est ressorti de nos entretiens que le taux d'exécution du budget est satisfaisant au regard des objectifs visés.

2.2 Les ressources matérielles

Les ressources matérielles du projet ont été essentiellement produites par la contrepartie nationale à savoir la municipalité de Bobo-Dioulasso. Ces ressources se composent comme suit :

- Un local abritant le siège du projet ;
- Du matériel et mobilier de bureau ;
- Du matériel informatique (un ordinateur, une imprimante, un scanner) ;
- Du matériel de télécommunication (téléphone, fax) ;
- Un véhicule de liaison.

Toutefois, les charges de fonctionnement de ces matériels sont imputés au budget du projet.

2.3 Les ressources humaines

L'effectif de l'équipe du projet a été jugée suffisant à la réalisation des activités. Les compétences des membres qui la composent sont également très satisfaisantes.

Le coordonnateur du projet, a été mis à la disposition du projet par le Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CNRST) du Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieures et de la Recherche Scientifique, en vertu d'un protocole d'accord entre le CNRST et la municipalité de Bobo-Dioulasso. Il intervient donc dans le projet au titre de la contrepartie nationale. Il est rémunéré directement par le CNRST. Les autres membres de l'équipe ont été recrutés et sont pris en charge par les fonds du projet.

2.4 L'appui institutionnel

Toutes les autres structures intervenant dans le projet le sont sur la base d'une sélection suivie d'un contrat, ou du fait que ces structures ont des attributions en rapport avec le secteur de l'alimentation de rue :

- Tous les consultants nationaux et internationaux ont subi une procédure de sélection. Des contrats de prestation ont été signés ensuite entre la FAO et ces consultants, personnes physiques ou personnes morales.
- Les instituts du CNRST (IRSAT et IRSS) interviennent dans le cadre du protocole d'accord entre la municipalité et le CNRST.
- La LCB intervient en tant que membre de la société civile de défense des droits du consommateur.
- Les autres structures, publiques essentiellement (Inspection économique, Service d'Hygiène...) ont des missions récurrentes d'amélioration du secteur de l'alimentation de rue.

Toutes ces structures ont contribué à une synergie des actions de réussite du projet. Leur participation a été jugée déterminante dans la réalisation des activités du projet.

Section 3 Analyse du plan d'actions

Pour un déroulement efficace du projet, le plan d'actions ci-dessous a été élaboré en fonction des objectifs spécifiques.

Tableau n°8 : Objectif spécifique 1 : Effectuer un diagnostic du SAR

Activités	Période	Structure en charge
Recherche et analyse des textes juridiques en vigueur (législatifs, réglementaires et administratifs) en particulier pour ce qui est du système foncier urbain (propriété publique ou privée), de la responsabilité administrative en matière de sécurité sanitaire des aliments, santé des consommateurs, sécurité et salubrité urbaine, des contrats formels ou non régissant les rapports entre le propriétaire du sol et le gestionnaire du restaurant.	Mois 2 à 4	<ul style="list-style-type: none"> . Institution spécialisée en nutrition appliquée/hygiène alimentaire . Consultant national en hygiène
Etude et analyse sanitaire des aliments préparés et vendus sur la voie publique Prise d'échantillons ponctuelle pour l'analyse des pratiques et pouvant servir d'indicateur d'amélioration de certaines pratiques avant et après la formation et les actions tests	Mois 2 et 3	<ul style="list-style-type: none"> . Institution spécialisée en nutrition appliquée/hygiène alimentaire . Consultant national en hygiène
Mission d'appui technique du siège de la FAO pour donner les bases techniques et scientifiques de l'enquête socio-économique ainsi que les références aux enquêtes semblables menées dans d'autres pays	Mois 2	<ul style="list-style-type: none"> . Mission d'appui technique . Coordonnateur national du projet . Equipe d'enquêteurs
Etude socio-économique des acteurs et des vendeurs du SAR pour définir le cadre du secteur informel de l'alimentation de rue et recueillir les données sur lesquelles baser les propositions visant à améliorer le secteur et son intégration à l'espace urbain et à l'économie formelle	Mois 2 à 7	<ul style="list-style-type: none"> . IRSS . IRSAT . Chef d'équipe d'enquêteurs . Consultant national en socio-économie

Activités	Période	Structure en charge
Rédaction du rapport technique de l'étude du secteur intégrant les résultats des trois études (juridiques, socio-économiques et en assainissement) entreprises et les propositions d'actions à tester sur le terrain	Mois 8	. Chef d'équipe . IRSAT . Consultant National en socio-économie . Mission d'appui technique du siège de la FAO

Source : Nous-même

Il ressort des activités à réaliser pour atteindre l'objectif spécifique 1 un état des lieux du SAR et les perspectives notamment dans les volets ci-après :

- Une étude juridique ;
- Une étude socio-économique ;
- Une étude en hygiène alimentaire et en assainissement.

La réalisation de ces études a nécessité le recrutement d'une équipe d'enquêteurs avec à sa tête un chef d'équipe. Cette équipe a, au préalable, bénéficié de formations pour mener à bien ces enquêtes.

Tableau n°9 : Objectif spécifique 2 : Actions testées sur le terrain

Activités	Période	Structure en charge
Voyages d'étude en Côte d'Ivoire et au Sénégal du CNP pour se familiariser avec les études et stratégies proposées pour la ville d'Abidjan et de Dakar dans le cadre de l'amélioration du SIAR	Mois 4	CNP
Choix d'un ou des sites pilotes pour tester les actions à entreprendre au niveau des infrastructures, en se basant sur les résultats du diagnostic	Mois 10	Municipalité de Bobo DREEF DRIHU
Sensibilisation des consommateurs (tests de campagne de sensibilisation ou d'éducation)	Mois 11	IRSS LCB CNP
Amélioration de l'assainissement du milieu (environnement et infrastructures) et des pratiques de préparation et vente (infrastructures et hygiène) Tests de structures diverses (infrastructures, stands, autres matériels)	Mois 11 à 16	Consultant national en ingénierie sanitaire IRSAT Consultant national en hygiène Consultant national en assainissement Municipalité de Bobo Direction de l'Aménagement Urbain

Activités	Période	Structure en charge
Amélioration des techniques de préparation et de vente (assurance qualité et inspection) . Tests des méthodes d'inspection/système d'assurance qualité . Tests de sensibilisation des inspecteurs alimentaires et autres agents chargés du contrôle du secteur . Tests de formation des opérateurs/vendeurs du secteur	Mois 11 à 16	IRSS CNP Direction de l'action Sanitaire et de la protection Sociale Service d'Hygiène Consultant national en hygiène
Rédaction du rapport de synthèse des tests d'opérations et d'interventions sur le terrain	Mois 17	Tous les consultants nationaux CNP Mission d'appui technique

Source : Nous-même

Les activités entrant dans le cadre de l'objectif spécifique 2 permettent de faire quelques actions tests sur :

- La réalisation d'infrastructures devant abriter les opérateurs du SAR ;
- La sensibilisation des opérateurs et des consommateurs ;
- L'observation des procédures en matière d'hygiène de préparation et de vente;
- L'observation de l'environnement de travail des opérateurs ;
- La rédaction du rapport.

Tableau n°10 : Objectif spécifique 3 : Sensibiliser les acteurs

Activités	Période	Structure en charge
Sensibilisation aux expériences africaines (voyage du CNP)	Mois 15 à 18	CNP
Rédaction de propositions juridiques permettant d'assainir la restauration formelle en l'asseyant sur un ensemble de rapports contractuels reconnus par la loi	Mois 15 à 18	Consultants nationaux
Réunions type groupe de travail avec chacune des administrations concernées par le secteur pour analyser et discuter les résultats de l'enquête et des tests de terrain et enregistrer les actions proposées, les centres d'intérêts, les engagements possibles	Mois 15 à 18	Consultant national en socio-économie CNP
Rédaction d'une première ébauche de la stratégie à mettre en œuvre pour améliorer le SAR, y compris l'estimation des coûts de la stratégie et des actions proposées	Mois 15 à 18	Consultant national en socio-économie
Séminaire municipal regroupant les administrations concernées, les représentants des consommateurs et des opérateurs du secteur pour discuter de la stratégie proposée en vue d'identifier les actions précises d'intervention et de suivi du projet	Mois 15 à 18	Mission d'appui technique CNP Administrations Opérateurs et consommateurs

Source : Nous-même

Les activités entrant dans le cadre de la sensibilisation des acteurs aboutissent à une ébauche de la stratégie pour la promotion de l'alimentation de rue.

Tableau n°11 : Objectif spécifique 4 : Stratégie pour le secteur informel de l'alimentation de rue (SIAR)

Activités	Période	Structure en charge
Rédaction, sur la base des activités du projet et des résultats du séminaire, de la stratégie municipale sur le SIAR	Mois 17 et 18	CNP Groupe de travail au niveau de la municipalité Mission d'appui technique pour aider à la rédaction de la stratégie
Soumission de la stratégie aux autorités compétentes et aux bailleurs de fonds, éventuellement en cas de besoins financiers importants pour l'assainissement du milieu et des zones de travail	Mois 17 et 18	CNP Groupe de travail au niveau de la municipalité Mission d'appui technique pour aider à la rédaction de la stratégie

Source : Nous-même

Cet objectif spécifique doit aboutir à l'élaboration de la stratégie municipale à soumettre aux autorités gouvernementales et aux bailleurs de fonds.

Tableau n°12 : Objectif spécifique 5 : Renforcement des capacités

Activités	Période	Structure en charge
Renforcement des compétences locales des agents (formation des formateurs)	Mois 2	CNP Municipalité de Bobo Bailleurs de fonds
Renforcement des capacités des services (laboratoires d'analyses)	Mois 19 et 20	CNP Municipalité de Bobo Bailleurs de fonds

Source : Nous-même

Section 4 Analyse de la performance

Il s'agira d'apprécier les principaux résultats obtenus et le système mis en place pour le suivi du projet.

4.1 Les résultats obtenus

A seulement un mois de la fin de l'exécution du projet PQARB, les résultats obtenus se présentent comme suit, en fonction des objectifs fixés :

4.1.1 Réalisation de l'étude diagnostic du SAR

Cette étude a été finalisée en septembre 2003. Elle comportait les volets suivants :

- Etudes juridiques ;
- Etudes en hygiène alimentaire et en assainissement ;
- Etudes socio-économiques.

4.1.1.1 Les études juridiques

Sur le plan juridique, le SAR est concerné par plusieurs dimensions du droit dont notamment le droit commercial et le droit fiscal.

Les études juridiques ont révélé l'existence d'une multitude de textes législatifs et réglementaires relatifs au SAR qui ont été regroupés en trois catégories :

- Les textes liés au statut de l'activité ou à l'exercice de l'activité de vente des aliments de rue ;
- Les textes portant sur l'hygiène et la salubrité des aliments ;
- Les textes relatifs à l'occupation de l'espace.

Les études juridiques ont servi à une description et à une caractérisation du cadre normatif et institutionnel du SAR. Les textes existent et sont variés. De nombreuses institutions sont par ailleurs concernées par le SAR. Le problème majeur réside dans l'application effective de ces textes et l'efficacité d'interventions de toutes les structures concernées.

4.1.1.2 Les études en assainissement

Ce volet a permis de faire l'état des lieux des différentes catégories d'infrastructures abritant les sites d'alimentation de rue dans la ville de Bobo-Dioulasso, en ce qui concerne l'implantation des infrastructures, l'état des infrastructures et les systèmes d'évacuation des déchets.

Pour ce qui concerne l'implantation des infrastructures, l'étude a montré qu'elles sont spontanées et provisoires pour la plupart. Les lieux d'implantation sont essentiellement les alentours des lieux de grande fréquentation : l'hôpital de Bobo-Dioulasso, les Centres de Santé et de Promotion Sociale, les dispensaires, les écoles, les lycées et les collèges, les banques, les marchés, les cinémas, les dancings, les cathédrales, les mosquées...

Pour ce qui est de l'état des infrastructures, plus de la moitié des installations sont vieilles et en mauvais état. Les installations sont pour la plupart en matériaux provisoires. Il s'agit donc d'une situation de précarité propre au secteur informel.

Enfin, en ce qui concerne le système d'évacuation des déchets solides et liquides, aucun dispositif efficace n'est mis en place hormis quelques tentatives ponctuelles d'évacuation de ces déchets.

4.1.1.3 Les études socio-économiques

Cette partie de l'étude a permis de dresser la typologie et le profil des opérateurs et des consommateurs des aliments de rue, la typologie de ces aliments vendus, la situation de l'emploi et des revenus dans le SAR.

- Typologie et profil des opérateurs et des consommateurs des aliments de rue

Il existe des opérateurs fixes et des opérateurs mobiles du SAR. Les femmes sont majoritaires dans la restauration fixe et les buvettes. Les opérateurs sont pour l'essentiel analphabètes ou ayant un niveau atteignant tout au plus la fin des études primaires.

Plus de la moitié des opérateurs sont d'âge compris entre dix huit (18) et quarante cinq (45) ans. Les consommateurs des aliments de rue sont principalement des hommes célibataires, les étudiants, et les élèves des lycées et collèges.

- Typologie des aliments vendus

Les aliments vendus sont essentiellement à base de céréales, de tubercules, de lait, les légumineuses, les poissons.

Des problèmes de conservation de ces aliments existent chez la plupart des vendeurs.

- Situation de l'emploi et des revenus du SAR

Le SAR est un secteur informel. L'accès à l'emploi y est facile car nécessitant peu de moyen. Il se présente donc comme une opportunité pour les couches défavorisées. Ce secteur génère des revenus importants aux opérateurs (Plus de trois milliards de FCFA de chiffre d'affaires par an).

Une meilleure organisation des acteurs leur sera profitable, au vu des énormes opportunités de ce secteur.

4.1.1.4 Les études en hygiène alimentaire

La qualité microbiologique des aliments de rue servis à chaud est satisfaisante. Par contre, la quasi-totalité des aliments servis à froid sont de qualité inacceptable sur le plan microbiologique.

L'hygiène corporelle des opérateurs est très insatisfaisante.

L'étude diagnostic a abouti à une connaissance approfondie du secteur de l'alimentation de rue : le cadre juridique du secteur, l'identification des aliments couramment consommés, la qualité hygiénique et microbiologique de ces aliments, l'hygiène corporelle des opérateurs et surtout la caractérisation des opérateurs et des consommateurs. Cette étape est très importante dans la connaissance même des acteurs du terrain, public cible visé par le projet, à savoir les opérateurs, les consommateurs et les services techniques publics.

Elle a donc servi de base à la réalisation des activités tendant à améliorer ce secteur.

Nous pouvons donc conclure que cet objectif est pleinement atteint.

4.1.2 Tests d'actions proposées sur le terrain

Les actions testées sur le terrain ont porté sur la formation et la sensibilisation des acteurs, la réalisation d'infrastructures devant abriter les vendeuses.

4.1.2.1 Formation des acteurs

Les acteurs concernés par ce test d'actions sont :

- Des inspecteurs en hygiène alimentaire ;
- Des restauratrices et des vendeuses.

4.1.2.1.1 Formation des inspecteurs

La formation a concerné dix (10) inspecteurs venant du Service d'Hygiène, de la Direction Régionale des Ressources Animales, des services de l'inspection économique. Cette formation a duré quatre (4) jours et a porté sur dix (10) modules :

Module 1 :

- Rôle et missions de l'Etat ;
- Rôle et missions des inspecteurs ;
- Rapport d'inspection ;
- Inspection des denrées alimentaires d'origine animale.

Module 2 :

- Présentation des microorganismes ;
- Les toxi-infections alimentaires ;
- Les principales mycotoxines des moisissures ;
- Le développement des moisissures sur les céréales.

Module 3 :

- Introduction au concept de la « chaîne alimentaire » ;
- Production primaire en amont de la chaîne ;
- Les bonnes pratiques agricoles.

Module 4 :

- Restauration : conception et installation ;
- Synthèse du diagnostic de la restauration de rue.

Module 5 :

- Techniques d'échantillonnage des produits ;

- Contrôle des opérations.

Module 6 :

- Restaurant : entretien et assainissement ;

Module 7 :

- Hygiène du personnel dans les restaurants.

Module 8 :

- Transport des produits alimentaires.

Module 9 :

- Synthèse des éléments essentiels sur l'hygiène alimentaire.

Module 10 :

- Visite d'un laboratoire de contrôle qualité des aliments (IRSAT) ;
- Observations pratiques et manipulations en laboratoires ;
- Visite d'un restaurant.

Les modules abordés sont très pertinents et permettent une bonne intégration des pratiques recommandées pour le contrôle de la qualité des aliments.

- Appréciation des formations

Pour nous permettre d'apprécier cette formation, nous avons eu des entretiens d'une part avec un membre de l'équipe de l'IRSAT qui a animé la formation, d'autre part avec trois (3) inspecteurs ayant bénéficié de cette formation.

▪ Points forts notés

- * Il ressort de ces entretiens que les inspecteurs formés ont pu faire une appréciation de la formation dispensée. Des fiches d'évaluation avaient été mises à leur disposition.
- * Cette formation a été jugée très satisfaisante par les inspecteurs.

- * Les consultants de l'IRSAT qui avaient en charge de dispenser cette formation avaient les connaissances et aptitudes nécessaires à bien opérer cet apprentissage.
- * Selon les inspecteurs et l'équipe du projet, les consultants étaient satisfaits également de l'intérêt et de la bonne participation des inspecteurs.
- * Les inspecteurs formés ont bénéficié d'une motivation financière pour cette formation.
- * La formation a insisté sur la collaboration nécessaire entre les services d'inspection et de contrôle.

- **Points faibles notés**

- * La durée de la formation a été jugée très courte. Vue l'étendue des thèmes et le fait que les débats étaient bien animés, il a fallu souvent abréger certains échanges pourtant enrichissants.
- * Le nombre d'inspecteurs ayant bénéficié de la formation a été jugé très insuffisant au regard de la tâche à accomplir. Dix (10) inspecteurs ont pu bénéficier de la formation alors qu'on dénombre, dans les services publics et municipaux de Bobo-Dioulasso, une centaine d'inspecteurs et contrôleurs opérant dans le domaine de l'hygiène alimentaire.

Au regard de l'ampleur des effets néfastes de l'alimentation de rue, il est indispensable qu'un nombre important d'acteurs impliqués dans ce secteur soient formés.

La présente formation des inspecteurs entre dans le cadre d'une formation des encadreurs ou formation des formateurs. En effet, les inspecteurs sont amenés à effectuer des contrôles de qualité d'aliments prélevés auprès des vendeurs et des consommateurs. Ils sont donc en contact permanent avec ces derniers et sont bien placés pour les sensibiliser.

Pour atteindre l'objectif global d'amélioration de la qualité de l'alimentation de rue, la formation des inspecteurs devra être vulgarisée à une grande échelle.

4.1.2.1.2 Formation des restauratrices et des vendeuses

Les formations des restauratrices se sont déroulées dans chacune des trois arrondissements que comprend la ville de Bobo-Dioulasso.

La durée de chaque formation était de deux (2) jours et a concerné environ soixante dix (70) restauratrices et vendeuses.

Les formations ont été dispensées essentiellement en langue nationale dioula et ont eu pour support des images (photos, films vidéo) suivies de commentaires. La méthode participative a été privilégiée pour permettre une meilleure contribution des restauratrices et recueillir ainsi leurs commentaires, expériences et témoignages divers.

Les modules suivants ont été développés :

Module 1 :

- Hygiène et chaîne alimentaire ;
- Maladies liées aux intoxications alimentaires ;

Module 2 :

- Approvisionnement et critères de qualité des matières premières ;
- Produits carnés.

Module 3 :

- Conditions de conservation/stockage dans les restaurants.

Module 4 :

- Présentation d'un film vidéo réalisé en dioula sur l'environnement et les pratiques dans un restaurant : état et entretien des surfaces, dispositif de lavage des mains, dispositif de lavage des ustensiles, disposition et entretien des toilettes, comportement du personnel, comportement de la clientèle, gestion des déchets.

Module 5 :

- Présentation d'un film vidéo sur les bonnes pratiques d'hygiène et le rôle de l'inspection en hygiène alimentaire.

Module 6 :

- Visite d'un restaurant et formation pratique sur le site.

Le contenu des modules est très pertinent pour l'acquisition des bonnes pratiques d'hygiène alimentaire et environnementale par les restauratrices et vendeuses.

- Appréciation des formations

Nos entretiens ont été réalisés avec un groupe de femmes exerçant à la gare routière. Ces femmes ont été rassemblées par l'Organisation des transporteurs routiers qui a en charge la gestion de la gare.

Nous avons par ailleurs eu un entretien individualisé avec deux vendeuses de attiéké dont le niveau scolaire était un peu avancé (fin des études primaires).

Les formations ont été dispensées par l'équipe de l'IRSAT.

▪ Points forts notés

- * Cette formation a été jugée très satisfaisante par les restauratrices.
- * L'équipe de l'IRSAT qui avait en charge de dispenser cette formation avait les connaissances et aptitudes nécessaires à animer la formation.
- * L'équipe de l'IRSAT était satisfaite également de l'intérêt et de la bonne participation des restauratrices.
- * Les restauratrices ont bénéficié d'une motivation financière pour ces deux jours de formation.

▪ Points faibles notés

- * L'analphabétisme de la plupart des restauratrices n'a pas permis d'apprécier la formation à l'aide de fiches d'évaluation.
- * La durée de deux (2) jours pour la formation a été jugée très courte.
- * Le nombre de restauratrices ayant bénéficié de la formation a été jugé très infime par rapport au nombre d'opérateurs de l'alimentation de rue qui est une frange importante du secteur informel.
- * L'accent n'a pas été mis sur une meilleure organisation des restauratrices à travers des cadres formels de regroupement (association des restauratrices, des vendeuses...)

Bien que la formation ait été jugée satisfaisante par l'ensemble des acteurs, il ressort que pour atteindre l'objectif d'amélioration de la qualité de l'alimentation de rue, une multiplication des formations et un élargissement de la formation à un nombre de plus en plus élevé s'avère nécessaire.

Il est ressorti des entretiens que les femmes sont confrontées à des difficultés de sensibilisation de leurs consœurs. Certaines jugent mal qu'une autre femme tente de lui prodiguer des conseils sur le plan d'hygiène.

Pour surmonter cette difficulté, une organisation des femmes restauratrices en associations serait mieux indiquée. Cela permettrait l'instauration d'un canal pour une meilleure distillation de l'information, de sensibilisation et de formation.

4.1.2.2 Réalisation des infrastructures

Plus de cent vingt (120) sites ont été identifiés par la Direction des Infrastructures, de l'Habitat et de l'Urbanisme pour la réalisation des infrastructures devant abriter les vendeurs d'aliments. Neuf (9) ont été arrêtés par le projet PQARB pour être réalisés dans le cadre des actions tests.

Nous avons pu visiter le site de la gare routière en fin septembre, seul site totalement achevé. Cependant, il n'est pas encore mis en exploitation. Ce site a été remis à la municipalité de Bobo-Dioulasso par le projet.

Ses principales caractéristiques sont :

- Bâtiment de huit (8) cellules comprenant deux (2) parties chacune ;
- Disponibilité d'un circuit d'eau courante ;
- Disponibilité de lavoirs ;
- Existence d'une terrasse pour les clients ;
- Existence de poubelles.

La réalisation de ce site constitue une rupture avec les pratiques anciennes d'installations anarchiques des vendeuses, dans des conditions hygiéniques déplorable. La réalisation de ce site participe également au processus de prise en charge des effets bénéfiques du projet. Le site est destiné à être placé sous la gestion des vendeuses qui ont bénéficié de formation par le projet.

A l'issue de nos entretiens avec les vendeuses de la gare routière en ce qui concerne le site, les commentaires suivants peuvent être faits :

▪ **Points forts notés**

- Ce site permettra une meilleure organisation des vendeuses.
- Il constitue un canal propice de sensibilisation et formation par les encadreurs.
- Il instaure des conditions hygiéniques satisfaisantes pour la conservation, la préparation et de vente des aliments.
- Enfin, il permet une communication et une sensibilisation interne entre les vendeuses.

▪ **Points forts notés**

- L'étroitesse des pièces du bâtiment a été relevée;
- L'unicité du site au sein de la gare routière a été évoquée.

La réalisation des autres sites est une condition nécessaire à l'amélioration de la qualité de l'alimentation de rue. Elle permet l'exercice de l'activité de vente d'aliments dans des conditions satisfaisantes. Par ailleurs, elle permet un regroupement des opératrices luttant de ce fait contre les installations anarchiques. Elle améliore aussi le réseau de communication et facilite enfin toutes les actions de sensibilisation et de formation.

4.1.3 Sensibilisation des acteurs

La sensibilisation des acteurs est relative aux voyages d'études effectués par le coordonnateur national du projet et la sensibilisation des consommateurs.

4.1.3.1 Sensibilisation aux expériences d'autres pays africains

Les voyages d'études du coordonnateur avaient pour but de s'inspirer des expériences d'autres villes africaines déjà impliquées dans la lutte pour l'amélioration de l'alimentation de rue. Il s'agit de la ville de Dakar et celle d'Abidjan.

Ces voyages ont été exécutés et ont servi d'exemples au projet de Bobo-Dioulasso. Les réussites et les échecs de ces expériences ont été portées à la connaissance de tous les intervenants au projet PQARB.

4.1.3.2 Sensibilisation des consommateurs

Les consommateurs d'aliments vendus dans la rue constituent un public cible déterminant dans la réussite des actions du projet.

Plusieurs outils ont été élaborés par l'IRSS et la LCB, pour la sensibilisation des consommateurs. Il s'agit :

- D'un spot diffusé sur les antennes de la radio nationale locale ;
- D'affiches ;
- De dépliants.

Une évaluation de l'efficacité de ces outils de sensibilisation a été faite, auprès du public, par l'IRSS. Il ressort de cette évaluation les commentaires suivants :

- Le spot radiophonique n'a pas bénéficié d'une bonne audience ; cela est dû d'une part aux heures de diffusion qui n'étaient pas des heures de grande écoute, d'autre part, aux émissions ayant servi de support à ce spot ; ces émissions ne sont pas également des émissions suivies par une frange importante de la population ;
- Les affiches ont été jugées de petite taille et donc attirent difficilement l'attention du public ;
- Les dépliants, par contre, ont été bien appréciés.

De façon générale, la sensibilisation a pu toucher une certaine frange de la population. Il convient cependant de corriger les lacunes de ces outils et d'y associer d'autres tels la télévision, le théâtre dans des lieux publics.

4.1.4 Définition de la stratégie municipale

A ce stade d'exécution du projet, la stratégie municipale n'a pu encore être déployée. Elle se fera au cours d'un séminaire qui regroupera tous les acteurs du projet.

4.2 Le suivi et l'évaluation du projet

L'évaluation du projet est faite de façon interne par la production de rapports de gestion et de façon externe par des missions techniques du siège de la FAO.

4.2.1 Suivi interne

Un rapport est produit, par l'équipe du projet, sous forme de tableau de bord. Il est produit chaque trimestre pour rendre compte de l'exécution du projet.

Ce tableau comporte quatre (4) sections :

Section I : Informations Générales

Figurent dans cette section essentiellement l'indication du titre du projet, le montant total du budget, le nom du gestionnaire du budget.

Section II : Information financière de base

Cette section mentionne l'état d'exécution global du budget.

Section III : Résultats

Cette section mentionne les indicateurs non financiers tels l'évaluation des consultants nationaux et internationaux, les partenaires... Figurent également dans cette rubrique la situation des équipements, l'état d'exécution des formations.

Section IV : Commentaires Généraux

Cette section est destinée à évoquer les principaux problèmes rencontrés dans l'exécution des activités.

Il ressort de ce tableau de bord un suivi efficace des actions. Ce tableau comporte des indicateurs financiers et non financiers qui rendent compte de l'état d'exécution du projet.

4.2.2 Le suivi externe

Le suivi externe du projet est réalisé par la mission d'appui technique du siège de la FAO à Rome. Cette équipe a eu à réaliser deux missions d'évaluation dont les résultats n'ont pas été mis à notre disposition.

L'examen de cette partie a permis de constater que les conditions sont favorables à la réussite des objectifs globaux du projet, particulièrement à une parfaite réussite du transfert de compétences aux acteurs concernés.

Toutefois, des points faibles ont été notés et leur prise en compte est nécessaire à l'obtention de l'efficacité du projet.

Chapitre III

Recommandations

La formation, la sensibilisation, l'organisation, l'implication des acteurs, le renforcement des capacités techniques et institutionnelles et la réalisation effective des études d'impact constituent des actions importantes à la réussite des objectifs du projet PQARB. Ces actions constituent des gages pour une pérennisation des effets bénéfiques du projet. Nos recommandations seront formulées autour de ces actions.

Section 1 : La formation et la sensibilisation des acteurs

Trois principales catégories d'acteurs sont concernées par le problème de l'alimentation de rue. Il s'agit :

- Des agents ayant pour fonction de procéder régulièrement à des inspections du milieu de travail des acteurs et d'opérer des contrôles de la qualité de l'alimentation de rue;
- Des opérateurs directs du secteur de l'alimentation de rue ;
- Des consommateurs d'aliments vendus dans la rue.

1.1 Les agents en charge de l'inspection et du contrôle

Ce sont les inspecteurs et contrôleurs des services de l'inspection économique, de l'environnement, du service d'hygiène...

Les structures auxquelles appartient cette catégorie d'agents sont reconnues et craintes par les opérateurs pour leur caractère répressif. Il importe que ces agents soient dans un premier temps bien formés à la pratique de leurs tâches de contrôle de la qualité des aliments pour détecter les risques qu'encourent les consommateurs de ces aliments. La formation de grande échelle est fondamentale.

Dans un second temps, le changement des méthodes de travail s'impose. En effet, la crainte que les opérateurs éprouvent pour ces agents n'est pas favorable à l'instauration d'un dialogue franc entre ces acteurs, toute chose qui pousse les opérateurs à s'extraire des contrôles des inspecteurs. La sensibilisation des opérateurs par les inspecteurs serait donc une arme efficace, la répression étant le dernier recours face aux situations alarmantes.

Pour cela, la multiplication des visites de restaurants et d'autres opérateurs du secteur est appropriée. L'établissement d'un plan de communication avec les opérateurs procède à la sensibilisation.

1.2 Les opérateurs du SAR

Il est fortement recommandé de multiplier les actions de formation des opérateurs du SAR et d'étendre ces formations à un grand nombre d'opérateurs.

Cette catégorie d'agents constitue un maillon essentiel de la chaîne alimentaire qui comprend la production, la conservation, la vente et la consommation.

La mauvaise foi et le gain facile des opérateurs ont été la cause de plusieurs cas d'intoxication. Des produits périmés, impropres à la consommation sont souvent réinjectés dans le circuit alimentaire au lieu d'être détruits.

Les opérateurs sont conscients qu'un environnement sain pour la vente d'aliments, également sains, est la meilleure solution pour faire fructifier leur activité commerciale.

Outre la formation et la sensibilisation à grande échelle des opérateurs, il importe d'instaurer les cahiers de charges pour chaque opérateur et l'obligation d'effectuer un bilan annuel par chaque opérateur.

Les conditions des formations gagneraient à être plus incitatives. En effet, les opérateurs obtiennent de leur activité une recette moyenne de quatre mille (4000) FCFA par jour. Les séances de formation constituent donc une potentielle perte de recettes. Il y a donc lieu de prévoir une motivation financière compensant cette perte d'opportunité et récompensant également leur assiduité aux travaux.

Enfin, il serait important d'accompagner les opérateurs pour l'acquisition de matériels de travail par de crédits auprès des structures habilitées.

1.3 Les consommateurs

C'est la frange la plus vulnérable du secteur de l'alimentation de rue. Pendant que nous y administrions notre questionnaire aux vendeuses du site de la gare routière, environ soixante dix (70) personnes ont été évacuées au Centre Hospitalier Régional de Bobo-Dioulasso pour des soins d'urgence (Service Entero-Gastrologie du Centre Hospitalier

Régional de Bobo-Dioulasso, 31 août 2004) . Ces personnes avaient toutes, consommé des gâteaux préparés avec de la farine périmée.

Les conditions économiques et sociales font de chaque individu un consommateur potentiel d'aliments de rue.

L'utilisation des outils de communication de grande masse est à exploiter pleinement.

Il s'agira de faire en sorte que le consommateur soit plus exigeant et plus vigilant en ce qui concerne la qualité des produits qu'il consomme et qu'il puisse refuser, voire dénoncer les pratiques peu orthodoxes.

Il faut arriver à permettre au consommateur à faible revenu l'achat d'aliments à des coûts accessibles, mais préserver en même temps leur santé, toute chose nécessaire pour un développement économique harmonieux.

Il importe de viser particulièrement la frange jeune des universités, lycées, collèges et écoles primaires.

Section 2 L'organisation et l'implication des acteurs

Il est vrai que les opérateurs relèvent pour l'essentiel du secteur informel qui est difficile à maîtriser.

Toutefois, une organisation des opérateurs ciblés est un moyen efficace pour permettre une diffusion des connaissances et des bonnes pratiques entre eux.

Il est recommandé que les étapes ultérieures du projet intègrent l'organisation des opérateurs dans leur plan d'actions. Les cadres ainsi formés permettent des concertations, une promotion de la solidarité et une meilleure communication et sensibilisation.

Enfin, pour dynamiser ce groupe d'acteurs, l'instauration des actions suivantes peut s'opérer :

- Concours de meilleur opérateur (restaurant, vendeur...);
- Dénonciation du restaurant le plus insalubre ;
- Mise en place d'un Code d'Hygiène.

Section 3 Le renforcement des capacités

La fin du projet doit créer des conditions permettant la poursuite de l'objectif global d'amélioration de la qualité de l'alimentation de rue.

Le renforcement des capacités techniques des structures suivantes s'avère nécessaire :

- Le laboratoire de l'IRSAT ;
- Le laboratoire de l'IRSS ;
- Le laboratoire du Service d'Hygiène.

D'autres actions sont à entreprendre pour mieux organiser et assainir le secteur. Ce sont par exemples :

- L'achèvement des infrastructures ciblés devant abriter les vendeurs ;
- La dynamisation du Service d'Hygiène dont une des missions est la coordination des actions des associations travaillant dans le domaine de l'hygiène et de l'assainissement ;
- La dynamisation de la Ligue des Consommateurs ;
- La vulgarisation des textes sur les bonnes pratiques en hygiène et en assainissement ;
- L'assouplissement des mesures car même s'il s'agit d'un secteur informel donc inorganisé par excellence, la préparation de la transition des opérateurs de l'informel vers un cadre formel peut s'opérer progressivement.

Section 4 Le suivi et l'évaluation

Des études d'impact seront à réaliser quelques années après la fin du projet pour rendre compte de l'impact économique, environnemental, social et sanitaire du projet.

Toutes ces actions participent à l'efficacité du transfert de compétence du projet à l'ensemble des acteurs concernés.

Dans l'ensemble, le projet a été jugée de durée courte, bien qu'il s'agisse d'un projet test devant aboutir à des actions de grande envergure. La mise en place de la stratégie municipale doit s'enchaîner immédiatement afin d'éviter un décalage entre la fin du projet et les nouveaux projets. Le soutien permanent des autorités municipales et gouvernementales est nécessaire à la réussite des actions du projet.

CONCLUSION GENERALE

La présente étude avait pour objectif principal d'apprécier la performance d'un projet de développement à transmettre aux populations bénéficiaires les moyens et les techniques nécessaires à la pérennisation des actions du projet.

De façon spécifique, l'étude avait pour objectifs :

- D'analyser les différentes étapes d'exécution d'un projet de développement en faisant ressortir le degré d'implication de la population bénéficiaire ;
- D'apprécier l'effectivité et l'efficacité du transfert de compétence ;
- D'analyser l'existence et la pertinence de processus de développement durable ;
- De faire des recommandations allant dans le sens d'un développement des acquis du projet.

Il est ressorti de cette étude du projet PQARB que les bénéficiaires sont les consommateurs, les opérateurs et les services techniques opérant dans le domaine de l'hygiène et la sécurité alimentaire.

Les consommateurs, les opérateurs et les inspecteurs ont été associés pleinement à l'exécution du projet. En effet, ils ont bénéficié de formations et deux (2) cadres de concertation ont été mis en place permettant de recueillir à tout moment les préoccupations de chaque acteur. Il s'agit du groupe de travail et du comité de pilotage.

Les campagnes de sensibilisation et les séances de formation réalisées ont permis aux bénéficiaires d'en tirer le meilleur profit, comme l'atteste la satisfaction des bénéficiaires. Nous pouvons donc établir l'effectivité et l'efficacité du transfert de compétence aux participants.

Toutefois, le processus de développement durable ne pourra se réaliser que par des actions de grande envergure qui dépassent évidemment le cadre de ce projet test. Des formations et des recyclages touchant le maximum d'acteurs sont nécessaires.

Des études d'impact pourront apprécier la réalisation efficace des effets durables du projet.

Il est ressorti qu'une meilleure organisation des opérateurs et une meilleure collaboration des services techniques permettront assurément d'atteindre les objectifs visés.

La réalisation effective de toutes les infrastructures ciblées entraînera l'instauration de conditions idoines à l'amélioration du secteur de l'alimentation de rue.

Cette étude n'a pu intégrer les résultats de la stratégie municipale qui n'avait pas été finalisée au moment de notre passage auprès des intervenants dans le projet.

Il est important que cette stratégie municipale qui sera élaborée par les acteurs du projet bénéficie du soutien de tous ordres des autorités gouvernementales et des bailleurs de fonds pour entamer des actions de grande envergure. L'alimentation de rue s'en trouvera améliorée et la santé des consommateurs sera fortifiée pour un développement harmonieux.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et revues

- 1 ALAZARD Claude, SEPARI Sabine (2001), *Contrôle de gestion : Manuel et applications*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, P.710.
- 2 BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, Maxima, Paris, P.124.
- 3 BARRY Mamadou Alpha (1997), *Economie du développement : Les grands pionniers*, Editions GIDEPPE, Paris.
- 4 BATAILLE Frédérique (2001), Compétence collective et performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°40 :66-78.
- 5 BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri (1996), *Audit opérationnel : efficacité, Efficience ou Sécurité*, Economica, Paris, P.418.
- 6 Le BISSONNAIS Jean (1997), *Le management de projet de A à Z : 500 questions pour faire le point*, AFNOR, Paris.
- 7 BUGHIN-MAINDIAUX Christiane, COMBLE-DARJA Karin, Evaluation non financière de la performance de l'entreprise et évolutions managériales, *Revue des Sciences de Gestion*, n°192 :31-43.
- 8 Le BOTHERF Guy ((2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.218.
- 9 Le BOTHERF Guy et LESSARD Pierre(1993), *L'ingénierie des projets de développement : Gestion participative et développement institutionnel*, Agence d'Arc, Canada, P.178.
- 10 CERNEA Michel M. (1998), *la dimension humaine dans les projets de développement*, Karthala, Paris, P.586.
- 11 COLLINS Lionel, VALINS Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^{ème} édition, DALLOZ, Paris, P.373.
- 12 CUARESMA Michel, PECQUEUR Robert (1997), *Mener un projet de développement local*, Editions d'Organisation, Paris, P.115.
- 13 DAYAN Armand et collaborateurs (1999), *Manuel de gestion, volume 1*, Ellipses,

Paris, P.1055.

- 14 DEFELIX Christian, MARTIN Dominique, RETOUR Didier (2001), La gestion des compétences entre concepts et applications, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39 :73-79.
- 15 DORIATH Brigitte, GOUJET Christian (2002), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Dunod, Paris, P.155.
- 16 DRUCKER Peter S. & al Harward Business Review (1999), *les Systèmes de mesure de la performance*, Editions d'Organisation, Paris.
- 17 FERNEZ-WALCH Sandrine (2000), *Management de nouveaux projets -Panorama des outils et des pratiques*, AFNOR, Paris.
- 18 FRAME Davidson J. (1995), *Le nouveau management de projet*, AFNOR, Paris, P311.
- 19 GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino Editeur, Paris, P.248.
- 20 GUEDJ Norbert et collaborateurs (1995), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, P.710.
- 21 IFACI-IAS (2000), *Les mots de l'audit*, Editions Liaisons, Paris, P.110.
- 22 HOUGON Thierry (2001), *La conduite de projets*, Dunod, Paris.
- 23 KAPLAN Robert S., NORTON David P. (2001), *Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif*, Editions d'Organisation, Paris.
- 24 KHALIFA Jean-Charles (1992), *Lexique de l'Anglais comptable et financier*, Editions Marketing, Paris.
- 25 LAURENT Philippe, TCHERKAWSKY Pierre (1992), *Pratique de l'audit opérationnel*, Editions d'Organisation, Paris.
- 26 MADERS Henri-Pierre, LEMAITRE Pierre (2000), *Conduire un projet dans le tertiaire*, Editions d'Organisation, Paris, P.255.
- 27 OBERT Robert (2000), *DESCF, Epreuve n°1 : Synthèse de droit et comptabilité, audit et commissariat aux comptes, aspects internationaux*, Dunod, Paris, P.461.
- 28 RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.462.
- 29 RENARD Jacques (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.462.

- 30 VALLET Gilles (2001), *Techniques de planification de projets*, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, P.277.

Mémoires

- 1 ABDOU Moumouni (1997), *La conduite d'une mission d'audit dans les projets de développement : Cas du Projet National de Recherche Agronomique (PNRA)*, CESAG, Dakar, P.55.
- 2 DIA N'Goné (2002), *analyse de la performance dans la conduite de projet à l'ASECNA : Cas du projet de réaménagement du Centre d'Exploitation de N'Djamena*, CESAG, Dakar, P.95.
- 3 LOROU BI KOFFI Jean-Paul (2003), *Elaboration d'un système de mesure de performance de projet : Cas de la mission OMEGA*, CESAG, Dakar, P.146.

Cours

- 1 DIALLO Falilou (2004), *Méthodologie d'audit de projets*, CESAG, Dakar.
- 2 FALL Elimane (2004), *Audit de la stratégie*, CESAG, Dakar.
- 3 KABORE Tibo Hervé (2000), *Evaluation des projets*, Université de Ouagadougou, Ouagadougou.
- 4 SOW N'Gary (2004), *Audit interne et procédures*, CESAG, Dakar.
- 5 YAZI Moussa (2004), *Contrôle de gestion*, CESAG, Dakar.
- 6 YAZI Moussa (2004), *Gestion de la qualité*, CESAG, Dakar.

Site Internet et autres

- <http://www.fao.org>
- Quotidien Sidwaya n°5072 du 18 août 2004.
- Plan de développement sanitaire 2001-2010 du Ministère de la Santé du Burkina Faso (2001).