



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bureau de la coopération suisse au Burkina Faso

ETUDE COMPLEMENTAIRE SUR LES ENTREPRISES ET LES BUREAUX D'ETUDES TECHNIQUES FORMES PAR LE PROGRAMME PREST

RAPPORT FINAL

GEDES Sarl

Mai 2014

RESUME

Suite à l'étude réalisée sur les entreprises et les bureaux d'études formés par le programme Pistes Rurales –Désenclavement à l'Est, la direction de HELVETAS Swiss Intercooperation et le Bureau de la Coopération suisse au Burkina Faso ont émis le souhait qu'une analyse approfondie soit faite sur les difficultés financières et organisationnelles des entreprises et bureaux d'études techniques.

De la « note complémentaire pour l'étude PME et BET » élaborée par Helvetas à titre de termes de référence complémentaire, il était question en définitive de rencontrer le service administratif et financier de HSI à Ouagadougou, l'entreprise ECOREC, qui a fait faillite, l'agence ECOBANK de Fada N'Gourma et l'agence Bank of Africa de Fada N'Gourma. La prise en compte de nouveaux éléments d'appréciation devrait contribuer effectivement à renforcer un tableau comparatif des facteurs de réussite et d'échecs de ces entreprises et bureaux d'études.

A l'issue de la présente étude, comme premier constat, il ressort que les bureaux d'études ayant travaillé avec le programme (GID, GEFA et ACET BPT) avaient déjà été rencontrés par GEDES lors de l'étude initiale. Au regard des attentes de la note complémentaire, ces bureaux n'ont plus été rencontrés.

Le deuxième constat montre que les institutions financières rencontrées à Fada N'Gourma estiment n'avoir pas d'antécédents de solvabilité avec les entreprises qu'elles accompagnent dans le cadre du programme. Elles ont évoqué les difficultés de recouvrement, en instance, des prêts octroyés aux entreprises dans le cadre de l'exécution des marchés de PREST. Les raisons sont développées dans le rapport.

Le troisième constat montre que les entretiens réalisés avec la direction administrative et financière et la direction générale de HSI ont permis d'approfondir les difficultés rencontrées particulièrement par les entreprises dans le cadre de l'exécution des marchés. Elles sont d'ordre organisationnel (insuffisance de personnel clé et de capacité de management de ressources financière et humaine) et d'ordre financière (faiblesse de la capacité financière et du fond de roulement). La faillite de l'entreprise ECOREC y trouve grandement son explication

Le quatrième constat est relatif est à la qualité de la gestion administrative entre HSI, les entreprises et les institutions financières. Ce constat montre qu'il a eu des difficultés dans la gestion des défaillances des entreprises notamment dans le projet Banque mondiale. A ce niveau, il ressort que la formule de la mise en régie a entraîné des litiges et des incompréhensions entre les trois parties.

En somme, au regard des résultats de l'étude complémentaire, il ne ressort pas d'élément nouveau qui pourrait approfondir de façon remarquable le tableau comparatif des facteurs de réussite et d'échecs des entreprises et bureaux d'études ciblées.

On peut relever que Helvetas a déjà entrepris de mettre en œuvre certaines des recommandations du premier rapport.

Au-delà de ces mesures pertinentes, les consultants proposent en plus que :

- Un renforcement des capacités structurelles des entreprises notamment au niveau des capacités de management, de gestion des relations avec les partenaires et de fonctionnement d'une entreprise
- Une attitude plus formaliste de la part de HSI vis-à-vis des entreprises notamment dans l'exécution des contrats. Il s'agit d'éviter systématiquement la mise en régie sans résiliation formelle qui comme on l'a constaté peut entraîner des litiges. Cette attitude aura pour avantage d'éduquer les entreprises afin de les mettre face à leur responsabilité ;
- Œuvrer pour des synergies avec des institutions de microfinance pour pallier aux faiblesses financières des entreprises débutantes ou en difficultés à travers des cautionnements solidaires ou des facilités de financement.
- Recherche des voies de conciliations pour les dossiers en souffrance pour éviter de nouvelles faillites d'entreprises.

INTRODUCTION

Suite à l'étude réalisée sur les entreprises et les bureaux d'études formés par le programme Pistes Rurales –Désenclavement à l'Est, la direction de HELVETAS Swiss Intercooperation et le Bureau de la Coopération suisse au Burkina Faso ont émis le souhait qu'une analyse approfondie soit faite sur les difficultés financières et organisationnelles des entreprises et bureaux d'études techniques.

A l'issue d'une rencontre tripartite BuCo-Helvetas-Gedes, et à la lumière des besoins exprimés par HSI, un mandat complémentaire a été donné à GEDES pour étendre les investigations auprès d'autres acteurs directs et indirects du programme Pistes rurales-Désenclavement à l'Est afin d'en ressortir une analyse plus fine des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme.

En définitive, les acteurs ciblés dans le cadre de l'étude complémentaire ont concerné le service administratif et financier de HSI à Ouaga, l'entreprise ECOREC, qui a fait faillite, l'agence ECOBANK de Fada N'Gourma et l'agence Bank of Africa de Fada N'Gourma.

La méthodologie adoptée a été la même que celle de la première phase :

- Elaboration et amendement de guides d'entretien;
- Entretien avec les acteurs ciblés ;
- Analyse qualitative et quantitative des données recueillies ;
- Rédaction du rapport provisoire ;
- Restitution du rapport provisoire auprès du BuCo et de HSI ;
- Finalisation du rapport et prise en compte de nouveaux résultats dans le rapport initial.

Déroulement des entretiens

La phase des entretiens s'est déroulée selon le calendrier suivant :

Date	Acteur rencontré	Lieu	Observation
3 mars 2014	ECOREC	Fada N'Gourma	Entreprise ayant fait faillite
3 mars 2014	ECOBANK Fada	Fada N'Gourma	Banque ayant accompagné l'entreprise ECAT
3 mars 2014	Coordination PREST	Fada N'Gourma	Visite de courtoisie
10 mars 2014	Service Financier de HSI	Ouagadougou	Difficultés administratives et financières des entreprises
10 mars 2014	Directeur HSI	Ouagadougou	Difficultés administratives et financières des entreprises
17 mars 2014	Bank of Africa Fada	Fada N'Gourma	Banque ayant accompagné l'entreprise DACOS BTP

Le présent rapport complémentaire aborde essentiellement :

- Les difficultés organisationnelles des entreprises ;
- Les difficultés financières des entreprises ;
- La gestion administrative des relations entre HSI, les entreprises et les institutions financières.

1. LES DIFFICULTÉS ORGANISATIONNELLES DES ENTREPRISES

Les difficultés organisationnelles des entreprises se situent à différents niveaux.

• De la question du personnel minimum permanent

Les entretiens réalisés sur les différents lieux de travail des entreprises ont permis de constater le relatif dénuement en personnel minimum permanent. Ce personnel pour une PME devrait comprendre au moins un comptable et un responsable technique en plus du chef d'entreprise. Si la plupart des chefs d'entreprises ont affirmé disposer d'un personnel permanent pour les tâches administratives et techniques, il n'a pas été donné aux consultants de constater leur présence effective dans les bureaux lors des entretiens. Il est donc fort probable que l'organisation de ces entreprises repose essentiellement sur le responsable d'entreprise et accessoirement sur un ou deux agents de soutien pour assurer les tâches de direction et de gestion administrative et comptable.

Cette situation confirme l'appréciation de monsieur SAMYN Jean-Marie, Directeur de HELVETAS Swiss Intercooperation, qui pense que « les entreprises n'ont pas le minimum d'organisation leur permettant d'assumer efficacement les tâches de gestion comptable de leurs marchés ». En conséquence, l'utilisation rationnelle des avances perçues dans le cadre des marchés devient plus qu'incertaine voire impossible. D'où, selon HSI, les blocages rencontrés dans l'avancement des travaux, les retards d'exécution et les difficultés de paiement de la main d'œuvre locale.

Si des entreprises comme ECAT, BATI PLUS, DACOS BTP affirment détenir une comptabilité des différents marchés exécutés, on peut néanmoins affirmer que la complexité des travaux de pistes HIMO exige une plus grande rigueur dans la gestion financière et comptable de la part des entreprises pour réussir les projets.

Une des causes de la faillite de l'entreprise ECOREC serait due à son incapacité à apprécier les charges réelles des marchés exécutés et à gérer éventuellement le bénéfice ou la perte qui s'en est dégagé.

Ces entreprises se retrouvent à la fin des marchés avec une perte financière et des dettes (fiscale, sociales et fournisseurs) qui plombent leur capacité à postuler à d'autres marchés. C'est le cas actuellement des entreprises La Grace Service, DACOS BPT et ECCTB.

- **De la capacité de management des entreprises**

Le management des entreprises travaillant avec PREST consiste pour le chef d'entreprise à coordonner les ressources humaine, financière et matérielle en vue d'exécuter les marchés dans les règles de l'art, les délais, les budgets et avec la satisfaction des partenaires de l'entreprise. Cette capacité de management exige de la part du chef d'entreprise, une maîtrise parfaite des outils administratifs et juridiques (gestion des contrats)¹, une capacité à mobiliser les ressources financières en temps opportun, une capacité à mobiliser et à gérer le personnel technique compétent à affecter sur le projet et une capacité à gérer les rapports de collaboration avec les partenaires.

Or il ressort des entretiens réalisés et au regard des performances obtenues par les entreprises marquées par des résiliations (ECCTB et COGECOB), des mises en régie (ECAT, BATI PLUS, DACOS BTP), que les entreprises ont eu des failles managériales. Face au retard d'exécution constaté par HSI et malgré les différentes tentatives de relance, et d'avertissement, les entreprises n'ont pas réussi à améliorer la cadence des travaux ni à apporter une explication à HSI. Cette faible capacité de communication et d'explication rationnelle des difficultés (souvent réelles) rencontrées sur le terrain témoignent de la faible capacité managériale des entreprises.

2. Les difficultés financières

Comme souligné dans le rapport initial, les entreprises en difficulté financière sont celles incapables de financer elles-mêmes les marchés, ou de disposer d'une solvabilité pour bénéficier d'un financement par HSI (le cas des avances de démarrage cautionnés à 100%) ou par les banques (le cas de prêts basés sur une domiciliation de marché et une garantie hypothécaire).

A l'exception de l'entreprise CONCEPT Sarl qui a préfinancé ses travaux, les autres entreprises ont eu recours à un financement de HSI ou d'une institution financière.

D'emblée, on peut considérer que ces entreprises, dans leur ensemble, disposent d'un minimum de solvabilité pour assurer le financement des marchés qui leur sont attribués.

Cependant, les difficultés naissent d'une part de la faiblesse de leur fond de roulement et d'autre part de l'efficacité obtenue dans l'utilisation des ressources mobilisées.

- **De la question du fonds de roulement,**

Il est à noter que les PME de travaux HIMO sont des entreprises de type industriel dont le délai de paiement du client (HSI) est souvent plus long que celui des fournisseurs (main d'œuvre locale et commerçants de matériaux). Dans ce contexte, elles ont besoin d'un fonds de roulement capable de supporter la différence de délai. Cependant, telles que créées, la majorité

¹Confère 3.1. Nature et qualité des documents

des PME n'ont pas de capitaux permanents² en mesure de couvrir leurs actifs immobilisés³ et de dégager un fonds de roulement. D'où un perpétuel besoin en fonds de roulement (BFR) négatif confirmé par l'absence de trésorerie nette suffisante. Ce qui explique que les paiements de la main d'œuvre restent souvent en souffrance jusqu'au paiement des prochains acomptes.

- **De la question de l'efficacité de l'utilisation des fonds**

De la part des entreprises, les prévisions faites qui tiennent compte des devis objet du marché des travaux sont largement dépassées sur le terrain dues au surenchérissement du coût de la main d'œuvre, à la nécessité de faire recours à la mécanisation pour les tâches de gerbage et à la sous-estimation des quantités réelles.

A l'exception des entreprises disposant d'une grande capacité financière, la majorité des entreprises rencontrent des difficultés quelques semaines après le démarrage du chantier. Cette situation conduit le plus souvent à un ralentissement des travaux, voire dans le pire des cas à un arrêt des chantiers. Du coup, l'entreprise n'arrive plus à respecter ces clauses contractuelles. Les travaux n'étant pas suffisamment avancés pour lui permettre de déposer un décompte, l'entreprise abandonne le chantier dans l'espoir de trouver une alternative pour la reprise des travaux. Pour celles ayant contracté un prêt à la banque, il n'est plus possible de bénéficier d'autre prêt sans que le passif ne soit soldé.

Cependant, pour Madame YONLI/COMPAORE Bernardine, DAF de HSI, les fonds mobilisés par les entreprises ne sont pas judicieusement affectés sur les chantiers. Certaines entreprises se permettant d'utiliser ces fonds pour d'autres chantiers ou pour acquérir des biens personnels (véhicules, etc...)

En dernière analyse, il ressort que les difficultés financières rencontrées par les entreprises reposent sur :

- La faiblesse des prix proposés dans les offres due à la faible capacité de maîtrise de l'ampleur et la complexité des tâches entrant dans la mise en œuvre de pistes par la méthode HIMO ;
- La faiblesse des prix pratiqués par HSI dans l'évaluation du coût des travaux : la majorité des PME en manque d'activité se sentent obligées de se soumettre aux plages de prix prévues par HSI afin de se voir attribuer les marchés sans au préalable étudier la rentabilité de ces prix.
- La faible rigueur dans l'emploi et/ou la justification des fonds affectés aux travaux : face à la position de HSI, les entreprises n'arrivent pas à justifier à travers une comptabilité claire, l'emploi effectif des avances ou prêts reçues auprès de HSI ou des banques.
- La faible capacité managériale des chefs d'entreprise.

²Les capitaux permanents sont les actions et les dettes à long termes

³Les actifs immobilisés sont les investissements meubles et immeubles nécessaires au fonctionnement de l'entreprise

3. GESTION DES RELATIONS ADMINISTRATIVES ENTRE HSI, LES ENTREPRISES ET LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES.

La gestion des relations administratives entre les trois (3) parties est régie essentiellement par des contrats, des réunions, les lettres d'avertissement, de mise en demeure et de résiliation. Ces documents mettent en relation HSI (maître d'ouvrage délégué) ; les entreprises (exécutants des travaux) et pour certains cas les institutions financières.

3.1. Nature et qualité des documents

Les documents qui régissent les relations entre les différents acteurs intervenant dans la réalisation des chantiers HIMO sont en grande partie conformes aux documents classiques utilisés par d'autres acteurs comme l'ETAT. A titre d'exemple, le modèle de contrat élaboré par HSI pour les travaux financés par la Banque Mondiale est précis et détaillé. Les difficultés d'exécution sont donc à rechercher dans la capacité des entreprises à comprendre et à interpréter les clauses contractuelles.

3.2. Qualité d'exécution des contrats

- **Du respect des délais de paiement des entreprises**

Le délai de paiement des décomptes est de 7 jours ouvrables selon les clauses contractuelles de HSI. Mais dans la pratique, le délai est souvent plus long.

En effet, plusieurs acteurs interviennent dans le circuit de paiement des décomptes. Le décompte est établi sur la base d'un attachement produit par le contrôleur de chantier à la demande de l'entreprise. Il parvient au niveau de PrEST pour vérification et paiement après visa du bureau de contrôle. Pour certaines entreprises, le temps qui sépare le dépôt du décompte au paiement de HSI, peut atteindre un (1) mois. Mme YONLI/COMPOARE Bernardine, Directrice des Affaires financières de HELVETAS, ne partage pas cet avis. Pour elle « le délai de traitement d'un décompte est de 5 jours ouvrables. Et au-delà de ces 5 jours l'entreprise doit être informée sur les causes du retard ». Les retards de paiement évoqués par les entreprises trouvent leur explication ailleurs. En réalité la majorité des décomptes transmis à l'administration présentent des erreurs ou des irrégularités. Du coup, le décompte est rejeté. Pour les erreurs de décomptes constatées par HELVETAS, les responsabilités sont partagées entre l'entreprise et le bureau de contrôle, qui par manque de vigilance, valide les décomptes des entreprises. Au fond, les conséquences sont plus ressenties par les entreprises que le bureau de contrôle. L'entreprise, en plus de reprendre le décompte, doit faire face à la pression de la main d'œuvre locale pour leur rémunération. Cette situation a conduit le plus souvent à un abandon du chantier par la main d'œuvre locale.

- **Les procédures de mise en régie**

Pour certains marchés du financement Banque Mondiale intervenu en 2012-2013, HSI a effectué l'achèvement des travaux en régie. Ce mode opératoire de HSI est intervenu suite au constat de la défaillance des entreprises (faible taux d'avancement malgré de multiples prolongements des délais contractuels). Cette situation a été aggravée par le peu de temps qui restait avant la fin du projet (2 semaines). La procédure suivie par HSI avant la mise en régie comprend:

- Des lettres d'interpellation et de mise en demeure à l'endroit des entreprises ;
- Des rencontres de sensibilisation et d'interpellation à l'endroit des entreprises.

Pour Mme YONLI /COMPAORE Bernardine, Directrice des Affaires Financières de HSI, le choix d'achever les travaux en régie était lié temps relativement court ; HSI ne disposait que 2 semaines pour achever les travaux avant la fin du programme (31/03/2013). Il apparaît ici clairement que dans un tel contexte, il est extrêmement difficile de faire recours à une entreprise pour la finalisation des travaux.

Après achèvement des travaux et bilan fait aux entreprises, HSI a expliqué aux entreprises qu'après épuisement du reliquat de chaque entreprise, elle adû recourir à des fonds supplémentaires pour achever les travaux en raison de l'urgence de l'intervention et du recours à la mécanisation.

Pour les entreprises, l'achèvement des travaux par HSI ne s'est pas fait suivant les règles de l'art. En effet, aucune résiliation formelle n'a été effectuée avant la régie. Ce qui est contradictoire avec les clauses contractuelles. Les entreprises estiment que HSI doit leur payer les travaux qu'elles ont déjà réalisés sur les chantiers avant la mise en régie y compris l'utilisation de leurs engins et matériaux par HSI pour achever les travaux. Elles estiment qu'il n'ya pas eu de situation contradictoire acceptée par toutes les parties avant la mise en régie des chantiers.

Pour les banquesrencontrées (BOA et ECOBANK) ayant accompagné les entreprises, elles estiment être étonnées de la tournure du dossier de leurs clients respectifsavecHSI. Elles affirment n'avoir jamais eu d'antécédents avec leurs clients (les entreprises concernées), et considèrent que l'exécution des contrats a connu des irrégularités. Les entreprises qu'elles ont financées ont présenté des procès-verbaux de réception provisoire en bonne et due forme sans suite sur le paiement de leur due. Les deux (2) banques rencontrées affirment que cette situation aura des conséquences sur la crédibilité de leurs clients et de HSI si aucune solution n'est trouvée.

Il faut signaler que certaines entreprises ont contracté des prêts auprès des institutions financières de Fada N'Gourma (ECOBANK et BOA) pour l'exécution des travaux sur les chantiers. Selon monsieur GUIRA Alassane, chef d'agence BOA FADA, l'entreprise ECAT a obtenu un prêt de Cinq millions Cinq Cent Mille (5 500 000) FCFA, sous forme d'un prêt amortissable à échéance unique au 30/04/2013 adossé au préfinancement du marché HELVETAS N°20/12/BM/DP de FCFA 47 096 020 TTC relativement aux travaux

d'aménagement de la piste NAGARE-KPENKIBAGA dans la commune rurale de LOGOBOU. Cependant le compte de ce marché domicilié, n'a jamais connu de mouvement. Cette situation a amené la banque à écrire à HELVETAS pour comprendre davantage. Dans sa réponse, HELVETAS s'est dit surpris de l'existence d'un accord entre la banque et l'entreprise, et qu'elle n'est pas redevable envers l'entreprise.

Cette situation a entraîné la détérioration des relations entre HSI et certaines entreprises collaboratrices tout en risquant de conduire à la faillite de quelques une d'entre elles. Si l'intervention en régie de HSI est légitime au regard des enjeux financiers et sociaux et des risques de crédibilité encourus vis-à-vis du partenaire financier, il faut néanmoins relever les failles de la procédure au niveau de la communication entre HSI et les entreprises et du respect des clauses contractuelles. En effet, le contrat ne prévoit pas de mise en régie et cette formule aurait nécessité soit une résiliation formelle soit un avenant.

- **Contrats résiliés et réattribués suivant le gré à gré.**

La réalisation de contrat a été constatée sur financement DDC relatif aux travaux d'aménagement d'environ 60 km de pistes rurales par la méthode HIMO dans les provinces de la Gnagna, du Gourma et de la Tapoa.

Le point commun de toutes les entreprises attributaires de ces marchés sur financement DDC est le non-respect des délais contractuels. La première entreprise (CONCEPT Sarl) accusé un retard de un (1) mois par rapport au délai contractuel.

Sur l'ensemble des neufs (9) contrats signés avec les entreprises pour la réalisation des pistes, phase 4, deux ont été résiliés. L'achèvement des deux (2) marchés a été passé en gré à gré avec d'autres entreprises plus performantes (exemple ETW pour la piste S17-TOPTIAGOU, 4,588Km).

La gestion des contrats résiliés et réattribués en gré à gré a connu moins de difficultés que celles reprises en régie. Cependant, il faut signaler que l'entreprise ECCTB déclare que la résiliation conduit à une faillite programmée si aucune solution n'est trouvée pour la relancer.

Malgré ces difficultés, il est important de savoir que la majorité des PME rencontrés disposent de locaux à usage de bureaux. A l'exception de l'entreprise Ecorec, tombée en faillite, toutes les autres entreprises ont été rencontrées dans leurs sièges respectifs. Les responsables de ces entreprises ont affirmé disposer de leurs locaux à usage de bureaux. Dans l'ensemble, les consultants ont pu constater des bureaux adaptés au fonctionnement d'une PME et disposant d'un minimum d'équipements de bureau (chaises, tables de travail, ordinateurs et imprimantes). On peut donc conclure que les entreprises disposent dans leur grande majorité d'un environnement de travail leur permettant d'assumer leurs missions aux plans administratif et comptable.

4. RECOMMANDATIONS

HELVETAS Swiss Intercooperation a d'ores et déjà adopté depuis la fin décembre 2013 des mesures d'amélioration de la mise en œuvre des projets de pistes ou d'ouvrages HIMO dont certaines sont issues du rapport initial de GEDES (décembre 2013). Il s'agit de :

- L'adoption de prix planché et de prix plafond pour les offres de travaux en HIMO ;
- L'obligation pour les entreprises de fournir la preuve de paiement soldé de la main d'œuvre pour prétendre au paiement d'un nouvel acompte ;
- L'évaluation permanente des entreprises selon les critères de respect de délai, de qualité des travaux et de respect du budget afin d'en ressortir un vivier de PME. Ces entreprises seront intéressées par une masse critique de marchés en HIMO afin d'en faire des spécialistes capables de vivre de leur activité principale.

Au-delà de ces mesures pertinentes, les consultants proposent en plus que :

- Un renforcement des capacités structurelles des entreprises notamment au niveau des capacités de management, de gestion des relations avec les partenaires et de fonctionnement d'une entreprise
- Une attitude plus formaliste de la part de HSI vis-à-vis des entreprises notamment dans l'exécution des contrats. Il s'agit d'éviter systématiquement la mise en régie sans résiliation formelle qui comme on l'a constaté peut entraîner des litiges. Cette attitude aura pour avantage d'éduquer les entreprises afin de les mettre face à leur responsabilité ;
- Œuvrer pour des synergies avec des institutions de microfinance pour pallier aux faiblesses financières des entreprises débutantes ou en difficultés à travers des cautionnements solidaires ou des facilités de financement.
- Recherche des voies de conciliations pour les dossiers en souffrance pour éviter de nouvelles faillites d'entreprises.

ANNEXE

FICHE D'ENTRETIEN ENTREPRISE HSI

Date de l'entretien.....

Nom et fonction de la personne interviewée.....

- 1) Politique de formation de HSI en HIMO pour les entreprises et les bureaux d'études
 - Objectifs de formation
 - public cible
 - résultats attendus
- 2) Situation actuelle des entreprises et des bureaux d'études formés en lien avec les objectifs de départ
- 3) Difficultés liées à la mise en place du noyau local à Fada N'Gourma
- 4) Selon vous quelles sont les principales difficultés rencontrées par les entreprises et les bureaux d'études dans l'exécution de leur mandat.

FICHE D'ENTRETIEN SERVICE FINANCIER HSI

Date de l'entretien.....

Nom et fonction de la personne interviewée.....

- 1) Description de votre rôle dans le processus de réalisation des travaux (projet YAGMA / PrEST)
- 2) Les Outils utilisés dans le cadre de vos attributions (contrats, conventions etc.)
- 3) Description des modalités de décaissement des ressources au profit des entreprises et des bureaux d'études
 - De la réception de la facture à sa liquidation
 - Conditions de paiement
 - Délai moyen de traitement
 - Principaux acteurs intervenants dans le processus
- 4) Principales difficultés rencontrées
 - Projet YAGMA
 - PrEST
- 5) Suggestions pour une amélioration de la gestion financière des entreprises et des bureaux d'études

FICHE D'ENTRETIEN ENTREPRISE EN FAILLITE

Date de l'entretien.....

Nom de l'entreprise.....

Nom et fonction des personnes interviewées.....

- 1) Date de création de votre entreprise
- 2) Domained'activité
- 3) Motivations de la création de votre entreprise
- 4) Nombre de formations reçues en HIMO
- 5) Nombre de marchés exécutés en HIMO et autres
- 6) Principalescaues de votrefaillite
 - Pressionfiscale
 - Absence de marchés HIMO
 - Mauvaisegestion
 - Autres

FICHE D'ENTRETIEN BANQUE

Date de l'entretien.....

Dénomination de la banque

Nom et fonction des personnes interviewées.....

- 1) Nombre d'entreprises travaillant avec vous dans le cadre du projet YAGMA et du programme pistes rurales (HSI)
- 2) Types de services offerts par votre institution financière et les conditionnalités
- 3) Types de relations avec HSI
- 4) Qualité des relations avec HSI
- 5) Solvabilité des entreprises
- 6) Qualité des relations avec les entreprises et les BE
- 7) Principales difficultés rencontrées :
 - ✓ Avec HSI
 - ✓ Avec les entreprises et les BE
- 8) Suggestions

FICHE D'ENTRETIEN BUREAU D'ETUDES

Date de l'entretien.....

Nom du BE.....

Nom et fonction des personnes interviewées.....

ORGANISATION ET CAPACITES

- Lieu du siège permanent du BE.....
- Existence physique du siège.....
- Equipement de bureau constaté.....
- Nombre d'années d'expérience globale du BE :.....
- Nombre de marchés d'ouvrages HIMO réalisés en tant que BE principal.....
- Nombre de marchés de pistes HIMO complètes/ouvrages déjà réalisés en tant que BE principal :
- Qualification du responsable du BE.....
- Effectif du personnel permanent.....
- Effectif et qualification du personnel technique.....
- Liste du matériel pour ouvrages de pistes possédé en état de fonctionnement ...

APPRECIATION DES FORMATIONS RECUES

- Nombre de formations en HIMO reçues :.....
- Année de la dernière formation en HIMO :.....
- Nombre d'agents et leurs qualifications ayant bénéficié de formation au nom du BE.
- Nombre d'agents toujours en poste formés par Prest.....
- Motifs des départs des agents formés.....
- Quelles contenues de formation avez-vous reçu en HIMO.....
- Quelle est votre savoir-faire actuel en méthode HIMO?
- Votre appréciation des formations dispensées par PrSET/HSI.....
- Qualité des relations:
 - HSI
 - PrEST

COMPETENCES DEMONTREES

- Intitulé du dernier projet Prest/HSI
réalisé :.....
- Lieu de réalisation.....
- Période de
réalisation.....
- Durée contractuelle.....Durée
effective.....
- Coût contractuel de réalisation.....Coût définitif de
réalisation.....
- Niveau d'achèvement (%).....

- Liste du personnel proposé dans votre
offre.....
- Liste du personnel effectivement déployé sur le
chantier.....
- Liste et qualité du matériel proposé dans votre
offre.....
- Liste et qualité du matériel effectivement déployé sur le
chantier.....
- Comment expliquez-vous les écarts entre le personnel, le matériel, le délai et le coût
proposés dans votre offre et ceux effectivement réalisés sur le chantier?

DIFFICULTES RENCONTREES DANS L'EXECUTION DU CHANTIER

- Au niveau de la main
d'oeuvre.....

- Au niveau de la méthode himo (les études, le contrôle, l'approche, les délais, les prix, etc)
- Au niveau du milieu (populations, us et coutumes, autorités locales, etc.....)
- Au niveau de la matière (matériaux, eau).....
- Au niveau des moyens (matériel et financiers).....
- Selon-vous quelles sont les difficultés les plus importantes ?

PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Quelles solutions proposez-vous pour améliorer l'exécution des chantiers avec Prest.....

Quelles sont vos besoins spécifiques de formation pour améliorer vos performances en travaux HIMO

FICHE D'ENTRETIEN ENTREPRISE

Date de l'entretien.....

Nom de l'entreprise.....

Nom et fonction des personnes interviewées

.....

ORGANISATION ET CAPACITES

- Lieu du siège permanent de l'entreprise.....
- Existence physique du siège.....
- Equipement de bureau
constaté.....
- Nombre d'années d'expérience globale de l'entreprise :.....
- Nombre de marchés d'ouvrages HIMO réalisés en tant qu'entreprise
principale.....
- Nombre de marchés de pistes complètes/ ouvrages HIMO déjà réalisés en tant
qu'entreprise principale :
- Qualification du responsable de l'entreprise.....
- Effectif du personnel permanent.....
- Effectif et qualification du personnel technique
- Effectif permanent et qualification.....
- Liste du matériel pour ouvrages de pistes possédé en état de fonctionnement

APPRECIATION DES FORMATIONS RECUES

- Nombre de formations en HIMO
reçues :.....
- Année de la dernière formation en
HIMO :.....
- Nombre d'agents et leurs qualifications ayant bénéficié de formation au nom de
l'entreprise.

- Nombre d'agents toujours en poste formés par Prest/HSI.....
- Y'a t-il eu des départs d'agents formés pendant la période d'exécution des travaux
- Si quels sont les motifs des départs des agents formés.....
- Quelle stratégie avez- vous mis en place pour compenser le départs de ces agents?
- Quelles contenues de formation avez-vous reçu en HIMO.....
- Quelle est votre savoir-faire actuel en méthode HIMO?
- Votre appréciation des formations dispensées par PrSET/HSI.....
- Qualité des relations:
 - HSI
 - PrEST
 - Banques
 - Collectivitésterritoriales

COMPETENCES DEMONTREES

- Intitulé du dernier projet Prest/HSI réalisé :.....
- Lieu de réalisation.....
- Période de réalisation.....
- Duréecontractuelle.....Durée effective.....
- Coût contractuel de réalisation.....Coût définitif de réalisation.....
- Niveau d'achèvement (%).....
- Liste du personnel proposé dans votre offre.....
- Liste du personnel effectivement déployé sur le chantier.....
- Liste et qualité du matériel proposé dans votre offre
- Liste et qualité du matériel effectivement déployé sur le chantier

- Comment expliquez-vous les écarts entre le personnel, le matériel, le délai et le coût proposés dans votre offre et ceux effectivement réalisés sur le chantier?

DIFFICULTES RENCONTREES DANS L'EXECUTION DU CHANTIER

- Au niveau de la main d'oeuvre
- Au niveau de la méthode himo (les études, le contrôle, l'approche, les délais, les prix, etc)
- Au niveau du milieu (populations, us et coutumes, autorités locales, etc.
- Au niveau de la matière (matériaux, eau)...
- Au niveau des moyens (matériel et financiers)
- Selon-vous quelles sont les difficultés les plus importantes

PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

- Quelles solutions proposez-vous pour améliorer l'exécution des chantiers avec Prest/HSI
- Quelles sont vos besoins spécifiques de formation pour améliorer vos performances en travaux HIMO

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

NOMS ET PRENOMS	FONCTIONS / STRUCTURES
GUIRA Alassane	Chef d'agence ECOBANK Fada
REMEN Franck	Chef d'agence BOA / Fada
ZOUNDI Etienne	Coordonnateur PrEST/ Chargé décentralisation et gouvernance locale
YONLI/COMPAORE Bernadine	Directrice des affaires financières / HELVETAS
SAMYN Jean Marie	Directeur / HELVETAS
THOMBIANO Fadèl	Responsable entreprise ECOREC
YOBA Etienne	Responsable entreprisie ECAT
DAHANI Yaya	Responsable DACOS BTP