



Fiche d'activité 43

Étude de cas Amélioration des capacités de passation de marché du secteur privé

Objectif

L'objectif de cette activité est de comparer les expériences de quatre programmes établis pour développer les capacités de passation de marchés des entreprises du secteur privé. Les quatre projets incluent :

-  Ghana
-  Lesotho
-  Afrique du Sud
-  Tanzanie

Travail de groupe

1. Votre groupe a uniquement besoin de travailler sur l'UN des projets du pays
2. Lire le document attaché, qui fournit des détails sur le projet que votre groupe explore,
3. Discuter des points suivants :
 - A. *Décrire la conception du projet.*
 - B. *Quelles valeurs le projet apporte t-il au processus de valorisation des entreprises ?*
 - C. *Quels sont les inconvénients potentiels de cette approche utilisée par le projet ?*
4. Préparer vos remarques sur le tableau de conférence.
5. Désigner une personne de votre groupe pour présenter vos remarques en séance plénière.

Projet 1

Ghana

Les objectifs du Programme de technologie HIMO (à fort coefficient de main d'œuvre) du Ghana sont triples :

- Améliorer l'accessibilité rurale
- Accroître les capacités de passation de marchés
- Créer des emplois ruraux.

Le projet a commencé en 1986 et, jusqu'à présent, 93 entreprises ont été formées pour exécuter des travaux de technologie HIMO de réhabilitation et d'entretien des routes. Le projet est principalement financé par le PNUD et la Banque mondiale, et a réalisé la modernisation de 1 400 km de routes rurales, à un coût de 14 millions de dollars américains.

Ce programme est porté à l'attention des entreprises par le biais d'une campagne publicitaire dans les journaux, et la sélection se base sur l'éducation, les expériences préalables et l'emplacement de l'entreprise. Le processus de formation se fait en trois étapes, pour répondre aux besoins des entreprises et du personnel de la Direction des routes de desserte (DRD) :

Phase 1.	20 semaines de cours et formation sur le terrain.
Phase 2.	4 mois de marché d'essai sur 5 km, avec supervision.
Phase 3.	Développement de 4 ans, avec formation sur le terrain, pour exécuter un marché de 20 km par an.

À la suite de la formation initiale (phase 1) on fournit aux entreprises un ensemble de matériel – voir l'encadré ci-dessous – d'une valeur de 150 000 dollars américains, financée par un prêt bancaire à rembourser sur les quatre années suivantes (Opoku 1995).

Ensemble de matériels fournis aux entreprises ghanéennes	
2	tracteurs
4	remorques
1	camion-citerne à eau
2	rouleaux vibrants tractés

Le remboursement du prêt représente une partie considérable des frais généraux des entreprises, car le taux d'intérêt bancaire au Ghana est d'environ 35%. Afin d'assurer que les entreprises sont en mesure de rembourser leur prêt, la DRD garantit que des marchés leur seront attribués pendant les 4 années suivant la formation. Chaque marché dure environ un an et a une valeur de 240 000 dollars américains. Le projet a essayé de gérer ces contrats selon un système d'appel d'offres, mais la formation de cartels a obligé le DRD à adopter un programme de tarifs pour les quatre premières années. À la suite du remboursement du prêt de matériel, les entreprises se sont fait concurrence pour gagner les marchés.

Projet 2

Lesotho

L'Unité de construction par la main d'œuvre (Labour Construction Unit - LCU) a été créée en 1977 dans le but « d'encourager et développer l'emploi de méthodes efficaces à fort coefficient de main d'œuvre ... et de créer le plus d'emplois rémunérateurs possibles dans le pays » (Lehobo 1995). Le LCU a progressivement été chargé de l'extension et l'entretien du réseau de 2 300 km de routes de terre et de gravier du pays. Conformément à la politique gouvernementale d'encouragement des entreprises du secteur privé, le LCU a lancé un programme de 30 mois, en 1992, pour former les entreprises locales à entretenir le réseau routier. La Banque mondiale a financé ce projet (Labour-based Road Maintenance Contractors) géré par le LCU, avec l'appui technique de l'OIT.

Le programme concentre la formation sur les compétences techniques et de gestion de l'entreprise, et sur le recyclage du personnel du LCU pour lui permettre d'assumer son nouveau rôle de supervision des marchés. Le programme de formation des entreprises (voir le schéma ci-dessous) combine la formation sur le terrain avec des cours théoriques pour répondre aux besoins des entreprises (Miles 1996). Pour assurer l'aspect technique de la formation, le programme a élaboré la méthode pédagogique d'entretien et rechargement des routes (Road Maintenance and Regravelling - ROMAR) (Andersson et al. 1996). Il a également utilisé l'ensemble de 3 manuels et cahiers d'exercices pour la valorisation des entreprises de construction (Improve Your Construction Business - IYCB) (Andersson et al 1994) créé pour répondre aux besoins de formation des petites entreprises.

Pendant la période de formation, tous les coûts sont à la charge du projet. La période des marchés d'essai de six mois consiste en deux marchés avec pour commencer un contrat d'entretien courant attribué à prix fixe. Celui-ci est suivi par un contrat de rechargement sur la base d'une offre de l'entreprise. Si le montant de l'offre est dans les +/-5% de l'évaluation de l'ingénieur, l'offre est attribuée au prix de soumission, sinon elle est attribuée au prix évalué par l'ingénieur.

Les entreprises reçoivent un ensemble d'outils manuels de base, d'une valeur de 6 670 dollars américains, au début de leur marché d'essai. Elles les remboursent pendant la période de marchés d'essai, et on leur donne la possibilité de louer des rouleaux vibrants tractés. Il est prévu qu'elles loueront tout le matériel supplémentaire, aisément disponible, ou qu'elles l'achèteront selon un contrat de location-financement mis en place avec une banque nationale.

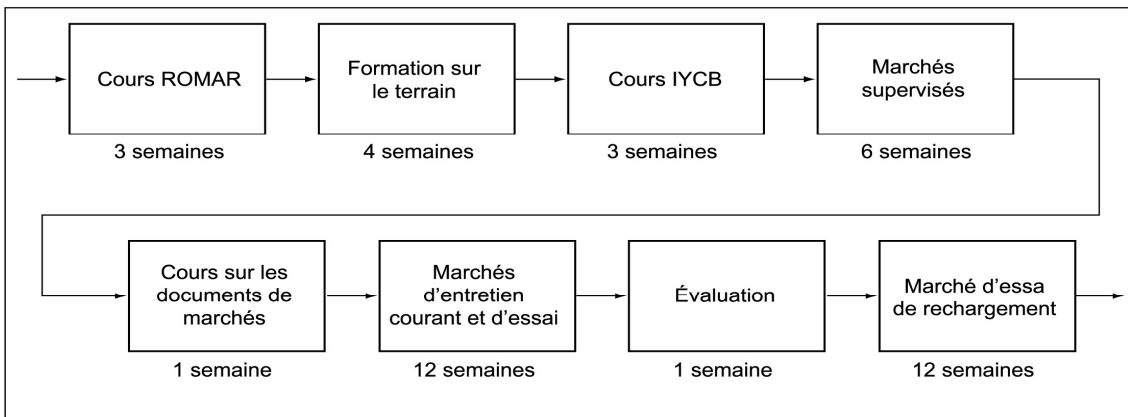
[Note: L'Unité de construction du travail n'existe pas depuis longtemps – voir les notes ci-dessous pour plus d'informations]

Notes sur l'Unité de Construction par la main d'œuvre

« L'Unité de Construction par la main d'œuvre a été depuis remplacée par le Département des Routes rurales (DRR), qui a été établie en 1999 à la suite de la fusion de l'Unité de Construction du Travail et la Section du Génie Civil dépendant du Ministère Public des travaux et des transports. La création de la DRR a aide à rediriger l'objectif du gouvernement sur les questions de la pauvreté dans les zones rurales. Les efforts du département pour former de petites entreprises n'ont pas seulement fourni des compétences requises, mais aussi la création d'opportunités d'emplois. Les efforts pour employer des méthodes intensives de travail impliquent la création d'opportunités d'emplois, qui sont inexistantes dans les zones rurales. Un engagement et principe clé de gouvernance du travail, selon lequel sur un marché ou le travail de base d'un acompte forcé, est la disposition pour assurer que :

1. L'emploi est équitablement partagé parmi toutes les communautés adjacentes au projet
2. Les cibles de genre/quotas sont compilés avec. De petites entreprises privées sont attendues pour assurer au moins 30% de la rotation de main-d'œuvre du travail des femmes.
3. Le principe de rotation est adhéré à..».

Programme de formation des entreprises du Lesotho





Afrique du Sud

À la suite de l'abolition de l'apartheid en avril 1993, le gouvernement sud-africain a lancé le Programme de reconstruction et de développement, dans le but de maximiser la création d'emplois. Les petites entreprises existaient déjà en Afrique du Sud, mais n'avaient généralement travaillé que comme sous-traitantes des plus grandes firmes de passation de marchés. Une multitude de projets ont été lancés dans le but de développer les perspectives commerciales et d'emploi de la population autochtone, dont le Soweto Contractor Development Programme (CDP) et le Winterveld Presidential Project.

Les objectifs de ces deux projets consistaient à créer des emplois et encourager le transfert des compétences monnayables tout en améliorant les infrastructures de la région. Le Soweto CDP a adopté trois approches différentes pour améliorer les compétences des petites entreprises dirigées par d'anciens conducteurs de travaux et manoeuvres (d'après Twumasi-Boake 1996) :

- **Équipe de développement**

On affecte à l'entreprise des directeurs des travaux, des ingénieurs et des directeurs des approvisionnements pour l'aider en matière d'administration du marché, de connaissances techniques et d'engagement de sous-traitants spécialisés.

- **Entreprise gestionnaire**

Une grande entreprise administre le marché tout en assurant la formation et l'approvisionnement d'un sous-traitant chargé de la main d'œuvre.

- **Encadrement**

Cette approche est appliquée dans le cas d'entreprises plus expérimentées, qui emploient des consultants (mentors) pour l'aider à préparer les offres et à gérer l'entreprise.

Le Winterveld Presidential Project adopte une méthode plus conventionnelle de formation des entreprises, qui s'effectue en deux phases. La première concerne un projet spécifique, et permet aux entreprises de soumettre des offres réalistes pour les marchés de Winterveld. La seconde phase, qui utilise la méthode IYCB, a été conçue pour donner aux entreprises participantes les compétences nécessaires à soumettre des offres sur le marché libre (Ward, 1995).

Ces deux programmes ont en commun une structure d'offres progressives, touchant des niveaux de marchés de plus en plus élevés. Les entreprises passent au niveau supérieur à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience, et atteignent finalement le niveau le plus élevé, qui est équivalent à une entreprise confirmée de niveau national. La structure des marchés du Winterveld Presidential Project est mentionnée ci-dessous.



Afrique du Sud :
Structure du Contrat du projet Winterveld Presidential
à plusieurs niveaux

Niveau	Évaluation et expérience	Valeur maximum du marché en Rand (\$1.00 = R 3.65)	Garanties de performance
A	Compétences de base pour l'organisation. Compétences limitées d'artisan.	Coût de la part de main d'œuvre, y compris marge et bénéfice de l'entreprise, incluant des profits et des marchés d'entreprises, à une valeur maximum de R 10 000.	Non requises
B	Artisan confirmé. Chef d'équipe de travaux publics	Coût de la part de main d'œuvre, y compris marge et bénéfice de l'entreprise: maximum de R 40 000.	Non requises
C	Compétence élevée direction d'équipe ou de métier	Prix total du marché : maximum de R 250,000.	Non requises
D	Compétence générale de direction. Expérience commerciale	Prix total du marché : maximum de R 850 000.	5% du prix du marché
E	Compétence supérieure de gestion de travaux. Compétences en marketing. Crédibilité auprès des institutions financières.	Prix total du marché: maximum de R 2 500 000.	10% du prix du marché



Projet 4

Tanzanie

Le Projet de formation des entreprises de travaux routiers de technologie HIMO (à forte intensité de main d'œuvre) (Labour Based Road Contractor Training Project - LBRCTP) a été lancé en 1992 avec le but de créer une capacité de passation de marchés en technologie HIMO.

Le projet a assuré la formation de 24 entreprises dans deux régions de Tanzanie, chacune avec un chiffre d'affaires annuel de 60 000 dollars américains et des effectifs d'environ 70 ouvriers (Osei- Bonsu 1995). Trois superviseurs de chaque entreprise suivent six semaines de cours puis 14 semaines de formation sur le terrain. Les entreprises sont alors chargées de marchés d'essai de six mois, pour entretenir une section de route rurale de 5 km de long. Au cours de cette période, les directeurs des entreprises de passation de marchés suivent un cours de gestion des marchés, afin d'améliorer leurs compétences commerciales.

Tous les travaux sont exécutés avec du matériel loué, disponible sur le marché libre. Afin d'assurer que l'entreprise est capable de se procurer le matériel nécessaire aux travaux, elle reçoit un paiement de mobilisation égal à 30% du montant du marché, avec 15% versés directement sur le compte en banque de l'entreprise et les autres 15% versés directement à une société de location de matériel à titre de paiement anticipé des frais de location.