

**SUPPORTS DE FORMATION
EN MATIÈRE DE TRANSPORT
RURAL**



**Module 2: Planification, conception, évaluation
et mise en œuvre**

Valorisation des petites entreprises

**Séance 2.5
Partie 1**

Présentation: 2.5a



DFID Department for
International
Development



theIDLgroup



SSATP
Africa Transport
Policy Program

Les modules de formation

Module 1. Politiques et stratégies

Ce Module

Module 2. Planification, conception,
évaluation et mise en œuvre

Module 3. Gestion et financement

Module 4. Mobilité rurale

Module 5. Enjeux sociaux et environnementaux

Module 2. Planification, conception, évaluation et mise en œuvre

Session 2.1 Processus participatif de planification rurale

Session 2.2 Conception d'une infrastructure relative au transport rural

Session 2.3 Méthodologie d'évaluation économique routière rurale

Session 2.4 Méthodologie des travaux de technologie HIMO

This session

Session 2.5 Valorisation des petites entreprises

Session 2.6 Participation de la Communauté dans l'infrastructure du transport rural

Session 2.7 Techniques d'enquête participative pour le transport rural

1. Introduction

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la session, les participants pourront :

- Expliquer le raisonnement après la privatisation de l'industrie de construction routière
- Décrire les problèmes auxquels font face les petits entrepreneurs
- Analyser la nature des questions relatives au « cadre de travail institutionnel pour la privatisation »
- Identifier les diverses options pour le développement des cadres d'appui pour la privatisation

Vue d'ensemble de la session

- ③ Questions de fond
- ③ La nécessité d'un cadre régissant les contrats privés
- ③ Problèmes auxquels font face les petits entrepreneurs
- ③ Cadre institutionnel dans les pays développés
- ③ Industrie de la construction dans les pays développés
- ③ Développement institutionnel du cadre d'appui

2. Questions de fond

- ③ À la suite de l'indépendance, de nombreux pays ont vu un réseau routier efficace comme une haute priorité pour le développement économique
 - réseaux développés avec un financement international
 - fonds nationaux limités pour un investissement et une maintenance continus
 - résultat : réseau routier détérioré
- ③ Traditionnellement, s'appuyant sur des organismes d'État
 - mais celles-ci se sont révélées inefficaces en raison de :
 - perte du personnel de haut niveau pour les emplois les mieux rémunérés
 - manques de fonds
 - pressions politiques
 - mauvaise gestion bureaucratique
- ③ L'intérêt a augmenté dans la stimulation de la participation du secteur privé

Mais, il est devenu très difficile de mettre en œuvre une stratégie de privatisation...

⊙ Problèmes associés à

- Procédures contractuelles
- cadre d'appui de l'industrie

3. La nécessité d'un cadre régissant les contrats privés

Cinq types d'organisation contractuelle apte à entreprendre des travaux de construction :

Petits entrepreneurs et « tâcherons »: entreprises unipersonnelles généralement

Groupes communaux et d'entraide

Organismes d'État

Entreprises contractuelles privées

Entrepreneurs étrangers

La question du « milieu manquant » ...

- ③ Une poignée de *grands* entrepreneurs travaillent à côté d'une pléthore de *petites* entreprises de construction
 - mais de quelques entreprises de taille moyenne
- ③ **Petites entreprises :**
 - ne semblent pas en mesure de développer et d'accroître leur part de marché pour devenir des entreprises à taille moyenne
 - sont restreints à prendre en charge de petits travaux de construction et des travaux de génie civil mineurs occasionnels
 - en raison de leur taille et de leurs ressources
 - « invisibles » dans les statistiques nationales de construction

Pour des travaux routiers devant être réalisés efficacement dans un marché concurrentiel... cela requiert

- ③ Des entreprises contractantes de toutes tailles pour entreprendre des projets de tailles différentes
- ③ Une charge de travail de taille adéquate
- ③ Un nombre suffisant d'entreprises de construction pour créer une demande pour des travaux et une concurrence réaliste
- ③ Le développement d'une capacité institutionnelle pour exécuter un travail par une industrie contractuelle privée
- ③ Contrats formels entre l'acheteur (le gouvernement) et le fournisseur (l'entrepreneur)

Le problème est :

- ④ Les pays qui s'appuyaient sur des organismes d'État
 - n'avaient pas besoin d'un contrat
 - étant donné que le client, le concepteur et l'entrepreneur étaient le même organisme
 - ... ainsi, maintenant, il **n'y a aucune procédure nationale contractuelle appropriée** et des documents qui peuvent être adaptés pour l'utilisation avec le secteur privé

4. Problèmes auxquels font face les petits entrepreneurs

- ③ **Manque d'accès et difficulté d'obtenir un crédit**
- ③ Fonds de roulement important
- ③ Besoin d'investissements à long terme pour couvrir le coût de l'expansion des activités et pour financer l'achat et la dépréciation du matériel.
- ③ Les travaux publics d'État recevaient des aides financières des autres services officiels
 - n'étaient donc pas affectées par les paiements tardifs car les fonds étaient tirés d'un compte central.
 - Les entreprises privées, par contre, dépendent de la régularité des paiements pour garder leur personnel, verser les salaires, acheter les matériaux et maintenir de bonnes relations avec leurs créanciers.

Autres problèmes ...

- ③ Documentation de marché insuffisant
- ③ Manque de continuité dans le travail
 - intervalle de plusieurs mois entre les marchés
 - la nature des autorités responsables des routes, qui ont l'habitude de faire exécuter les travaux lorsque les ressources financières sont rendues disponibles
- ③ des difficultés à recruter de la main d'œuvre qualifiée et des conducteurs de travaux
- ③ manque et/ou prix élevé des matériaux de construction
- ③ coûts d'investissement élevés du matériel et les forts taux d'intérêt
- ③ manque de matériel de construction à louer et la difficulté d'obtenir des pièces détachées pour ce matériel
- ③ Mauvaise supervision sur site et disponibilité du personnel de l'autorité routière pour aborder des questions

5. Cadre institutionnel

- ③ Arrangement tripartite entre **maître d'ouvrage**, **entreprise** et **ingénieur-conseil**
 - forme l'élément central du cadre institutionnel dans les pays développés
 - besoin de comprendre les procédures contractuelles
- ③ Le soutien des autres organisations est essentiel
 - pour permettre à l'industrie de fonctionner, développer de nouvelles techniques et de nouveaux matériaux et améliorer le rendement.
- ③ Les relations entre les intéressés dans l'industrie de la construction sont complexes

Une gamme d'organisations et leurs rôles

☉ Trade organisations

- Fournisseurs et constructeurs de matériels
- assurent la promotion de leurs produits et services auprès des entreprises et des ingénieurs-conseils.

☉ Associations d'entreprises / ingénieurs-conseils

- Favorisent le développement des procédures de marché et des normes nationales.

☉ Sociétés savantes

- apportent des connaissances et les disséminent à l'ensemble de l'industrie, ont en charge les examens et la certification des ingénieurs et du personnel technique

☉ Établissements d'éducation, de formation et de recherche

- universities and technical colleges to provide courses and training that lead to professional accreditation of learned societies

☉ Gouvernement

- établit et finance des organes de recherche fournissant des informations et des conseils aux responsables politiques
- Au Royaume-Uni, Hydraulics Research (HR) et Transport Research Laboratory (TRL)

6. Industrie de la construction dans les pays en voie de développement

Deux problèmes institutionnels fondamentaux :

Manque dans la profession d'ingénieurs-conseils

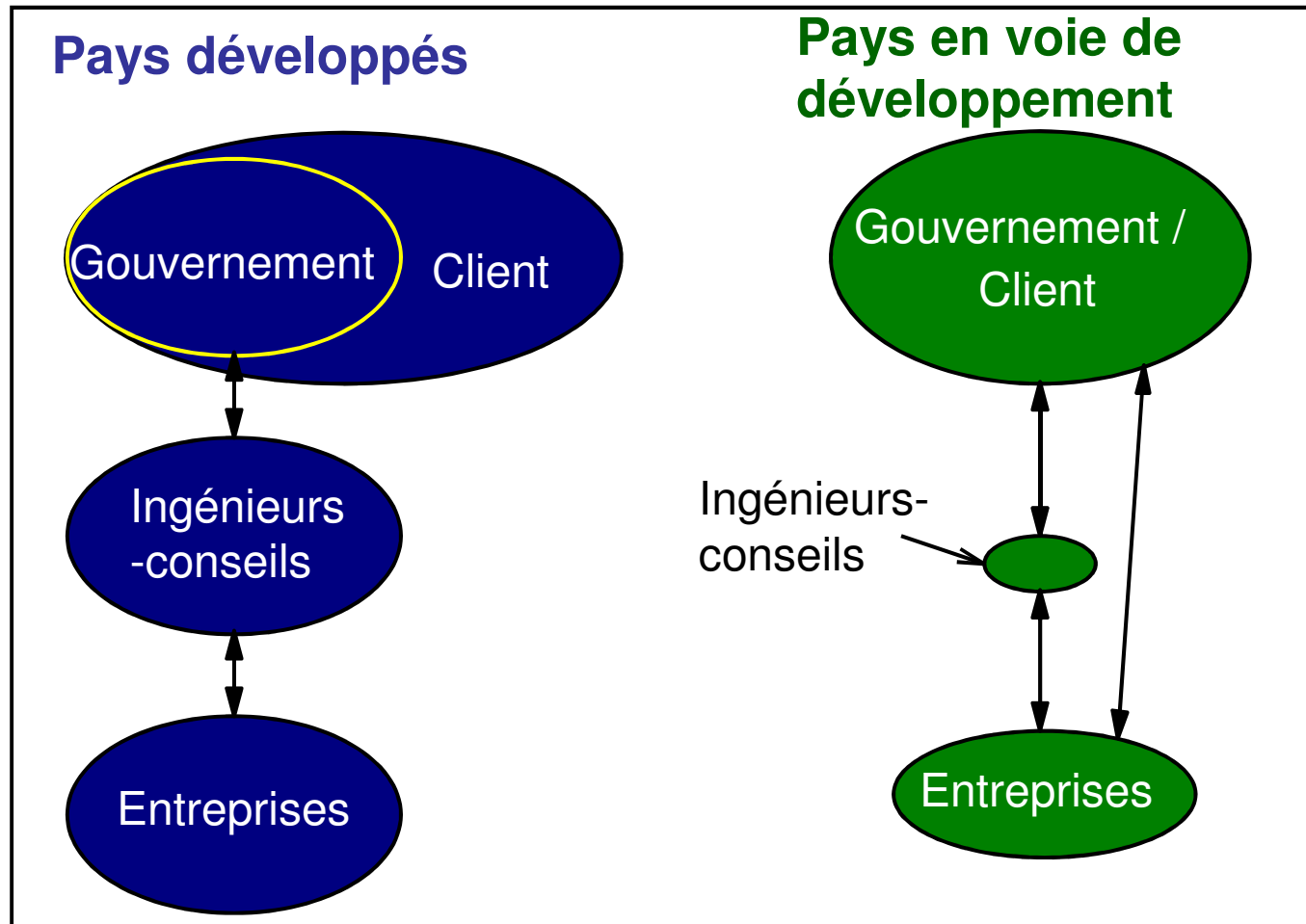
Mauvaise capacité au sein du cadre de soutien à aider le secteur des entreprises

Le manque dans la profession d'ingénieurs-conseils

« équilibre des pouvoirs »

- ③ Pays en voie de développement - le maître d'ouvrage est surtout le gouvernement
 - Pays développés - le maître d'ouvrage est souvent le secteur privé
- ③ Entreprises dans les pays en voie de développement :
 - Manque de ressources et d'expérience - qui les met dans une position beaucoup plus fragile que le gouvernement et le maître d'ouvrage
 - forcées d'accepter un risque contractuel proportionnellement plus grand
 - n'ont pas de soutien pour l'administration des marchés
 - profession d'ingénieur-conseil n'existe pour ainsi dire pas

Forces relatives des intéressés dans le secteur de la construction et l'entretien des routes



Le manque de capacités au sein du cadre de soutien à aider le secteur des entreprises

1. Ressources limitées

- ③ Dans les pays développés, de nombreuses organisations dans le cadre de soutien sont financées par les trois intéressés (le maître d'ouvrage, l'entrepreneur, l'ingénieur-conseil)
- ③ Dans les pays en voie de développement, cette ressources financières n'est pas disponible car :
 - la profession d'ingénieur est virtuellement non existante
 - les entreprises ont des ressources financières limitées
 - les budgets gouvernementaux sont incapables de répondre aux besoins du budget d'entretien routier

2. Formation insuffisante

- ⊙ Lack of funding
- ⊙ Manque de gestion et de planification des ressources dans le système d'éducation
- ⊙ Une réputation des sujets de gestion dans le système d'éducation est basse
 - résulte en un manque de personnel qualifié de spécialistes

⊙ **Répercussions**

- les personnes reçoivent une éducation sur de « *solides compétences* » d'ingénierie
 - ... mais peu de « *compétences générales* » d'ingénierie de construction et de gestion d'entreprise
- un manque d'infrastructure physique et centralisation d'établissements d'enseignement - généralement dans la capitale
 - résulte en une formation médiocre dans les provinces
- un manque de ressources d'informations dans le secteur de l'éducation
 - Contribue au manque de ressources d'informations dans le secteur de la *construction*

Un nouveau rôle pour le gouvernement...?

- ③ Dans les pays en développement, le système **tripartite** ne fonctionne pas
 - en raison du manque dans la profession d'ingénieurs-conseils
- ③ Un différent mode de fonctionnement est requis :
 - Le maître d'ouvrage prend en main les rôles de l'ingénieur
 - les départements gouvernementaux doivent entreprendre les travaux de conception, de préparation, de soumission et de supervision des contrats de marchés
- ③ Dans le système des travaux publics d'État, il y a une capacité de l'administration routière à réaliser les travaux de conception
 - mais, il y a des problèmes

Des problèmes avec les marchés routiers gérés par le gouvernement

- ③ Peu de formulaires appropriés de marché pour les projets routiers
- ③ L'administration routière est :
 - habituées à organiser des groupes de main-d'œuvre et non habitué à la gestion des marchés
 - pas au courant des procédures et des rôles, qu'ils sont tenus d'exécuter lors de la gestion des marchés
- ③ Il y a une nécessité de :
 - restructurer l'administration routière
 - réorienter et recycler le personnel à tous les niveaux

Traiter les deux problèmes fondamentaux

1. Le manque dans la profession d'ingénieurs **conseils**
 - **Objectif à long terme** - développer la profession d'ingénieur
 - mais cela prendra probablement des années avant que le secteur ait la capacité suffisante pour entreprendre les rôles requis
 - **court à moyen terme** - développer la capacité des organismes gouvernementaux de préparer, attribuer et administrer des marchés
2. Faible **capacités** au sein du cadre de soutien pour aider le secteur de passation de marchés
 - court à moyen terme - non réalisable pour développer une structure de soutien étendue
 - ... bien qu'un niveau plus faible d'appui, qui traite les besoins de base, **doit être fourni**

7. Développement institutionnel du cadre d'appui

- ④ Il y a un besoin d'initier et de développer des organismes qui peuvent mettre à disposition le cadre de soutien
 - le processus prend beaucoup de temps et est particulièrement difficile avec des ressources limitées
- ④ 4 Études de cas
 - vise à offrir un large éventail de différents types d'organismes ou de projets

Exemples d'initiatives de soutien

Organisation / Projet	Soutien fourni par	Cadre de soutien
Khupuka	Organisation non gouvernementale (ONG)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Association d'entreprises 2. Éducation et formation
Tanzania CivilEngineering Contractors Association (TACECA)	Entreprises de TP de Tanzanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Association d'entreprises 2. Éducation et formation 3. Vente d'équipements et de matériel 4. Banques commerciales
ASIST (Advisory Support Information Services and Training)	Bureau International du Travail (BIT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisations 2. Ministères 3. Services du gouvernement
MART (Management of Appropriate Road Technology)	DFID (ministère du Développement International du R-U)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ministères 2. Services du gouvernement 3. Universités 4. Sociétés savantes

Cadres institutionnels pour la privatisation



Exercice d'étude de cas

- A. Décrire l'essence de chaque initiative*
- B. Quels sont les avantages potentiels et les restrictions ?*

Khuphuka

© Établi en 1991

© KwaZulu-Natal, Afrique du Sud

© Objectif

- mettre en place une organisation pour fournir aux personnes un point d'entrée à l'économie - à travers la *formation liée à la production*
- Renforcement des structures communautaires
- Promouvoir le développement

Les groupes cibles prioritaires

Groupes
communautaires
Impliqués dans le
développement

Jeunes adultes
Sans emploi-
Femmes = au moins
30%

Entrepreneurs, ex.
micro-fabricants
entrepreneurs de
construction

Le concept

- Les intérêts des trois groupes sont complémentaires
- les groupes communautaires pourraient fournir un marché pour les entreprises
- les entreprises pourraient fournir des opportunités d'emplois locaux

- ③ Créer des *employeurs* qui créeront à leur tour des emplois
 - plutôt que le court terme (et probablement non durable) des opportunités d'emplois
- ③ Les employeurs potentiels sont des membres de communautés locales
 - Participent au processus de développement en tant que partenaires
 - Apprennent les compétences techniques d'identification et de mise en oeuvre des opportunités de projets



TACECA

Tanzania Civil Engineering
Contractors Association

☉ Créée par circa 1998

☉ But

- accroître les capacités des entreprises à un niveau pour qu'elles puissent se charger de n'importe quel projet de construction dans le pays

☉ Adhésion

- Entrepreneurs tanzaniens : grandes sociétés à de petites entreprises unipersonnelles
- souscription annuelle : selon le type de travaux sur lesquels l'entrepreneur s'engage, qui fournit le financement pour les activités de l'Association

☉ Objectif

- protéger les intérêts et encourager la coopération entre ses membres permettant une participation améliorée dans tous les programmes de construction

Association d'entreprises entre grands et petits entrepreneurs

1. Co-entreprises entre grands et petits entrepreneurs

- transmettre quelques petites parties des travaux aux petites entreprises
- les petites entreprises sont payées par la grande entreprise pour leurs travaux
 - moins un pourcentage pour les frais généraux (approx. 7 %) et les coûts de tous matériels ou équipement fournis

2. Fournit un cadre de soutien à de petites entreprises
 - Système bancaire
 - Fournitures d'équipement et de matériels
 - éducation et formation par le personnel des grands entreprises
3. Les grands entreprises soutiennent le programme :
 - ont des ressources financières suffisantes pour gérer de grands projets
 - sont en mesure de soumissionner pour de plus grands marchés s'ils conjuguent des forces avec de petites entreprises
 - couvrent leurs frais généraux des honoraires de gestion prélevés du petit entrepreneur

Fonds de développement de l'industrie

TACECA

Partenariat avec le Conseil national de la construction de Tanzanie

☉ But

- Fournir des consultants et des entrepreneurs avec accès à des fonds pour le fonds de roulement et l'acquisition d'outils et de matériel
- ☉ Le fonds sera établi par une combinaison de
 - subventions du gouvernement et des organismes de donateur
 - les actions achetées par les entrepreneurs et d'autres parties intéressées
- ☉ Des prêts offerts aux entreprises de construction aux taux préférentiels
 - pour maintenir le fonds et couvrir ses frais d'exploitation, mais ne résultant pas en un grand profit
- ☉ Le fonds fonctionnera comme une banque commerciale
 - fonctionne uniquement dans l'industrie de construction

ASIST

Soutien consultatif,
services d'information
et formation

- ③ Fonctionne sous les auspices de la structure régionale pour l'Afrique de l'Organisation internationale du Travail (OIT)
 - soutien technique de la Direction des politiques de développement (POL/DEV) à Genève
 - coopération avec l'Équipe consultative multidisciplinaire de l'OIT à Harare, Zimbabwe
 - aux côtés des autorités nationales, des organismes routiers et le personnel du projet dans cette région
- ③ Objectif général
 - adoption à grande échelle des approches HIMO dans le transport national et les politiques d'investissement d'infrastructure et les programmes
 - Alléger la pauvreté

🌀 Objectif immédiat

- augmenter l'utilisation et l'efficacité des méthodes HIMO pour réaliser l'infrastructure
 - particulièrement la route, la construction et les activités d'entretien dans l'Afrique subsaharienne

🌀 Le projet a été divisé en 3 composantes :

Appui consultatif conseil technique & de politique, appui aux projets

Réseau de services de renseignements, service de renseignements techniques, publications, recherche

Cours de formation international pour les ingénieurs, les techniciens supérieurs et les formateurs

MART

Gestion de la technologie routière appropriée

🎯 But

- réduire les coûts de construction, de réhabilitation et d'entretien de l'infrastructure routière et l'exploitation des véhicules dans les pays en voie de développement

🎯 Basé sur un projet de recherche

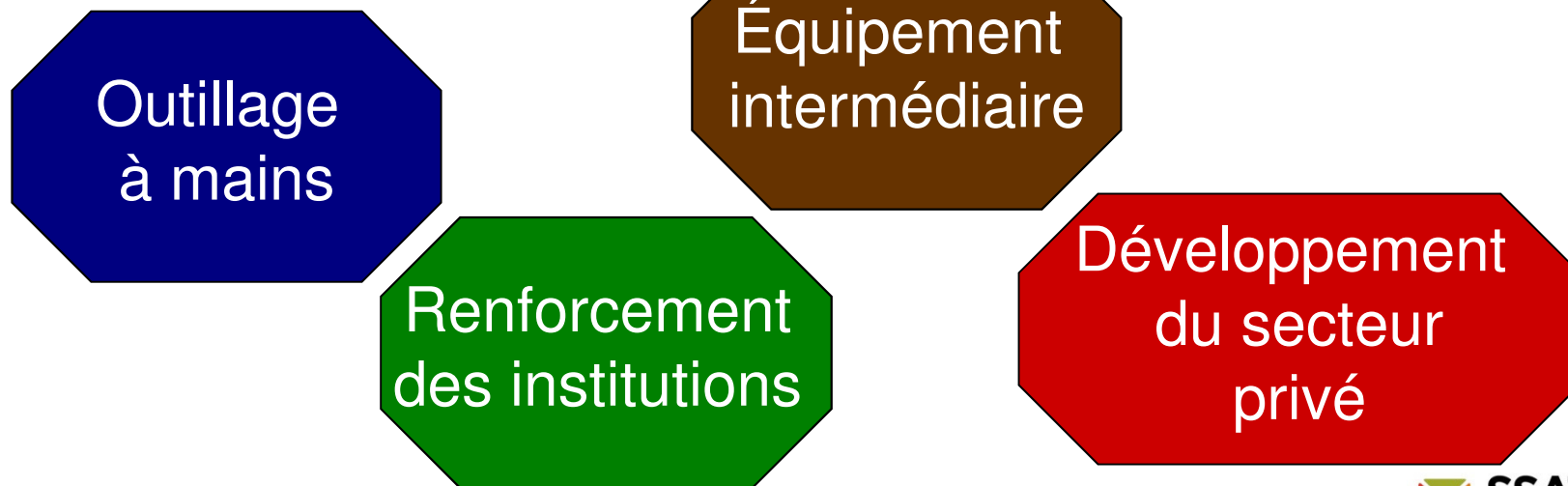
- subventionné principalement par le ministère britannique pour le développement international (DFID) sous dans le cadre de son action pour le Développement et la recherche en matière de technologie (TDR)

🎯 Conduit par l'unité pour les entreprises de construction de l'Institut de Génie de l'aménagement de l'université de Loughborough

- en association avec deux consultants spécialisés basés au R-U.

☉ Phase actuelle : rassembler l'expertise existante dans

- la main d'œuvre
- la technologie fondée sur l'équipement intermédiaire
- le développement d'entreprises de construction privées
 - produire une série de lignes directrices sur 4 thèmes prioritaires :



- ③ Fortement basé sur la recherche
- ③ Impact principal
 - analyse et codification pour soutenir des initiatives de projet pratiques
 - et le cadre institutionnel
- ③ Produits
 - Journaux et autres publications officielles

Comparaison des études de 4 cas

Khuphuka

TACECA

🌀 Similarités

- Chacun fournit une assistance aux entreprises sur le **terrain**
- travaille directement avec les groupes affectés par le manque de cadre de soutien

🌀 Différences

- TACECA est une organisation in its own right qui vise à remplir le rôle d'un certain nombre de services différents dans le cadre de soutien
- Khuphuka existe pour favoriser le développement d'autres organisations et pour en augmenter la capacité dans l'industrie
 - le but ultime de Khuphuka = fonctionner lui-même sans emploi

Comparaison des études de 4 cas

ASIST

MART

🌀 Similarités

- vient en complément et aide le cadre d'appui fragile qui existe déjà
- n'essaie pas de créer de nouvelles organisations
- fournit les exigences institutionnelles manquantes
- facilite les liens entre ces exigences et les organismes de soutien appropriés
- Principal lien avec les services et les organismes gouvernementaux

Conclusions

1. **Changer le rôle de l'administration routière gouvernementale**
 - d'un organisme d'exécution en un organisme de supervision des marchés
 - ... comme l'utilisation du secteur privé pour entreprendre l'entretien des routes et développer la construction
2. **Changement d'attitude**
 - d'une approche de propriété d'État à un secteur privé
3. **Renforcement des institutions**
 - entreprendre en parallèle la mise en œuvre du programme de privatisation

Différences dans les approches de l'État et du secteur privé

Caractéristiques des entreprises d'État	Caractéristiques du secteur privé
<ul style="list-style-type: none"> Assure que le travail est affecté à la personne voulue au moment voulu 	<ul style="list-style-type: none"> Les ressources humaines disponibles (compétences et potentiels) sont mises en rapport avec la mission et les objectifs de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> Politiques de compromis entre les objectifs économiques et sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Les politiques visent à développer une culture cohérente et à équilibrer les besoins actuels et futurs
<ul style="list-style-type: none"> Structure de gestion verticale 	<ul style="list-style-type: none"> Structure de gestion horizontale
<ul style="list-style-type: none"> La planification est réactive 	<ul style="list-style-type: none"> La planification est entièrement intégrée
<ul style="list-style-type: none"> La motivation s'appuie sur l'unité de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> La motivation s'appuie sur l'individualisme
<ul style="list-style-type: none"> Le protocole, le rang et le statut sont importants 	<ul style="list-style-type: none"> Le manque de formalisme et la compétence sont importants
<ul style="list-style-type: none"> L'éducation est un investissement dans le prestige 	<ul style="list-style-type: none"> L'éducation est un investissement dans le développement personnel / la réussite