

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



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

**Une comparaison de quatre programmes  
de valorisation des entreprises**

**Séance 2.5  
Partie 2 Étude de cas**

**Présentation: 2.5b**



**DFID** Department for  
International  
Development



theIDLgroup



**SSATP**  
Africa Transport  
Policy Program

# 1. Introduction

## Objectifs d'apprentissage

À l'issue de la session, les participants pourront :

- Décrire les quatre approches développées pour accroître les capacités des entreprises en matière de passation de marchés du secteur privé
- Développer des enseignements des études de cas qui peuvent être appliquées à d'autres régions

# Vue d'ensemble de cette session

- Exploration de l'éventail d'initiatives
- Résumé des expériences et des enseignements tirés

## 2. Exploration de l'éventail d'initiatives

4 projets :

- Ghana
- Lesotho
- Afrique du Sud
- Tanzanie

# Augmentation les capacités de passation de marchés des entreprises du secteur privé



## Activités des études de cas (4 projets)

- A. *Décrire la conception du projet.*
- B. *Quelle valeur ajoutée procure le projet au processus de valorisation des entreprises ?*
- C. *Quels sont les inconvénients potentiels de cette approche utilisée par le projet ?*

# 3. Résumé des expériences et des leçons apprises

Ghana

Lesotho

Afrique du Sud

Tanzanie

# Ghana

- Projet débuté en **1986**
  - Principalement fondé par le PNUD et la Banque mondiale
- Objectifs du programme de la Technologie HIMO
  - Améliorer l'accessibilité aux zones rurales
  - Augmenter les capacités de passation de marché des entreprises
  - Créer de l'emploi dans les zones rurales
- Progrès
  - 93 entreprises ont été formées à la réhabilitation des routes et des contrats d'entretien de technologie HIMO
  - Réhabilitation de 1400 km de routes rurales, pour un coût de 14 millions de dollars américains

- Une campagne publicitaire dans les journaux a fait la promotion du programme auprès des entreprises
- La sélection se base sur :
  - L'éducation
  - Les précédentes expériences
  - l'emplacement de l'entreprise

## La formation se fait en 3 phases :

- Phase 1 = 20 semaines de cours et de formation sur le terrain
  - Suivie par la fourniture de matériel d'une valeur de 150 000 dollars américains
  - Prêt bancaire à rembourser sur les 4 années – intérêts de 35% (taux du Ghana)
- Phase 2 = 4 mois de marché d'essai de 5 km. À mener sous contrôle
- Phase 3 = 4 années de développement avec une formation sur le terrain pour exécuter un marché de 20 km par an



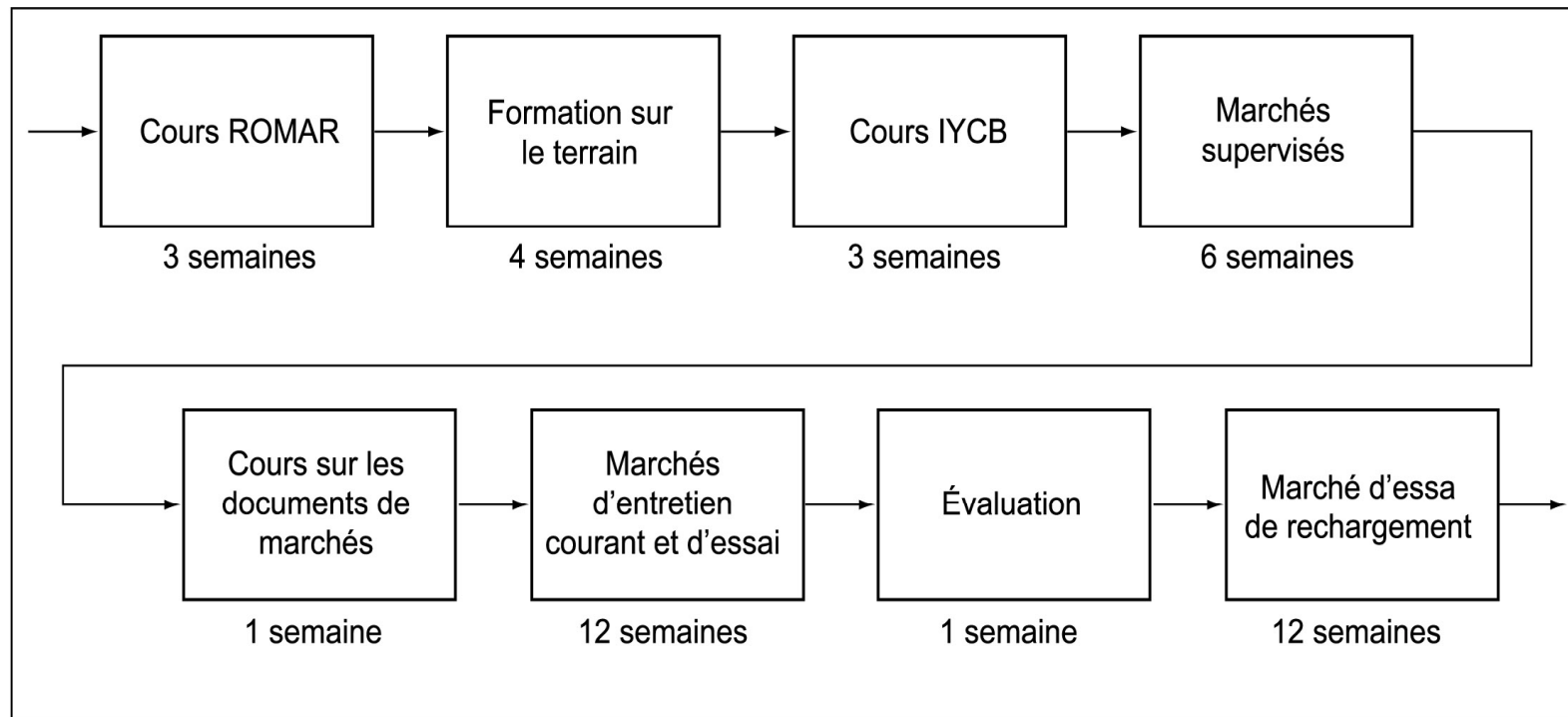
- Afin d'assurer que les entrepreneurs peuvent rembourser les prêts
  - la DRD garantit des marchés pendant les 4 années suivant la formation
- Chaque marché
  - dure approximativement une année
  - d'une valeur de 240 000 dollars américains
- Le projet a tenté d'exploiter ces marchés, dans le cadre d'un système d'offres compétitives
  - mais les cartels ont forcé le Département de Routes de desserte à adopter un barème de taux pour la période initiale de 4 ans
- Après le remboursement des prêts pour les équipements
  - les entrepreneurs avaient été en concurrence pour les travaux à travers un appel d'offres compétitif dans un marché ouvert

# Lesotho

- **1977** – Unité de construction par la main d'œuvre
- But
  - « Promouvoir et propager l'utilisation de méthodes main d'œuvre intensive .... et créer autant d'emplois rémunérés que possible dans le pays »
- Développement des entreprises pour le projet de l'entretien des routes par la technologie HIMO des entrepreneurs
  - Sponsorisé par la Banque mondiale
  - géré par le LCU, avec l'appui technique de l'OIT
- Progrès
  - Augmentation de la prise en charge du développement et l'entretien des 2 300 km de réseaux de routes de terre et de gravier dans le pays

- **1992** : un programme de 30 mois
  - pour former des entrepreneurs locaux pour entretenir le réseau routier
  - Compétences technique et managériale de l'entrepreneur
  - reformation du personnel du LCU à leur nouveau rôle de supervision des marchés
- Le programme de formation de l'entrepreneur
  - Développer la méthode pédagogique d'entretien et de rechargement des routes (Road Maintenance and Regravelling (ROMAR))
  - Utiliser la méthode IYCB (Improve Your Construction Business)
    - Conçue pour répondre aux besoins de formation des petites entreprises

# Programme de formation des entreprises



- Tous les coûts investis pour le projet au cours de la période de formation
- Un marché d'essai de six mois, constitué de 2 contrats
  - un contrat d'entretien courant attribué à un prix fixe
  - Un contrat de rechargement – offert par l'entrepreneur
- Les entrepreneurs ont donné un ensemble d'outils manuels de base de 6 670 dollars américains au début de leur marché d'essai,
  - Payé pendant la durée de leur période d'essai
  - Ont offert la possibilité de louer des rouleaux vibrants tractés
  - il est prévu de louer/acheter tout matériel supplémentaire en utilisant un contrat de location-financement mis en place avec une banque nationale.

# Afrique du Sud

- **1993** – Programme de reconstruction et de développement
- Plusieurs projets
  - Destinés à développer les perspectives d'emploi et commerciales pour les personnes indigènes

## Deux projets

### Le Soweto Contractor Development Programme (CDP)

### Winterveld Presidential Project

- Les objectifs de ces deux projets
  - La création d'emplois
  - Le transfert des compétences monnayables
  - L'amélioration des infrastructures dans la région

## Soweto Contractor Development Programme (CDP)

- **Équipe de développement**
  - Des directeurs de construction, des ingénieurs et des gestionnaires de l'équipement qui sont affectés à l'entrepreneur l'assistent dans l'administration du contrat, pour la formation technique et l'engagement de sous-traitants spécialistes
- **Entreprise gestionnaire**
  - Une grande entreprise administre les marchés
  - la formation et fourniture des équipements d'un sous-traitant chargé de la main d'œuvre
- **Encadrement**
  - Utiliser plus d'entrepreneurs expérimentés, qui emploient des consultants (mentors) pour les assister à la préparation des offres et à la gestion de l'entreprise

## Winterveld Presidential Project

- Phase 1
  - Projet spécifique
  - Permet aux entreprises de soumettre des offres réalistes pour les marchés Winterveld
- Phase 2
  - D'utiliser les supports de formation de la méthode IYCB
  - Permet de donner aux entreprises les compétences nécessaires pour devenir compétitives lors de la soumission d'offres sur un marché ouvert

Les deux programmes ont une structure à deux niveaux, avec progressivement des niveaux de marchés d'essai plus élevés:

- ✓ Les entreprises progressent vers des niveaux élevés, à mesure de l'expérience acquise
- ✓ empêche les entrepreneurs plus expérimentés de dominer le marché des petits contrats



## La structure par niveau des contrats de la Winterveld Presidential Project

Niveau	Évaluation et expérience	Valeur maximum	Garanties du marché en Rand (\$1,00) = performance R3.65
A	Compétences de base pour l'organisation. Compétences limitées.	Coût de la part de main d'œuvre, y compris marge et l'entreprise d'artisan.	Non requises. Bénéfice de maximum de R 10,000.
B	Artisan confirmé. Chef d'équipe de travaux, maximum de R 40,000.	Coût de la part de main d'œuvre, y compris marge et publics.	Non requises. Bénéfice de l'entreprise.
C	Compétence élevée de direction d'équipe ou de gestion de métier.	Prix total du marché : maximum de R. 250,000.	Non requises.
D	Compétence générale de direction. Expérience de marché commerciale.	Prix total du marché : maximum de R 850,000.	5 % du prix du marché commerciale.
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 commerciale

# Tanzanie

- **1992** – Le Projet de formation des entreprises de travaux routiers de technologie HIMO (Labour Based Road Contractor Training Project - LBRCTP)
- Objectif
  - Établir une capacité de passation de marchés en technologie HIMO
- Progrès
  - Former 24 entreprises, dans deux régions de Tanzanie
  - Chacune a un bilan annuel de 60 000 dollars américains
  - Employer approximativement 70 ouvriers

- Approche
  - 3 superviseurs pour chaque entreprise ont suivi un enseignement pendant 6 semaines, suivi par 14 semaines de formation sur le terrain
  - 6 mois de marché d'essai pour entretenir une section de route de 5 km
  - Les directeurs des entreprises contractantes suivent des cours de gestion de marchés, avec pour objectif d'améliorer leurs compétences commerciales

- Le contrat de travail est exécuté avec du matériel loué
  - Disponible sur le marché ouvert
  - L'entreprise reçoit un paiement de mobilisation égal à une somme de 30% du contrat
    - pour se procurer le matériel afin d'effectuer le travail
  - 15% vont directement sur le compte bancaire de l'entreprise
  - 15% sont directement payés à la société de location engagée, à titre d'avance sur les coûts relatifs à la location d'équipements.

# Observations finales

- Pas de réponse définitive concernant la conception d'un programme de valorisation des entreprises
- L'expérience en conception de programmes est fragmentée et faiblement documentée

# Observations finales

- Le Département pour le développement international (DFID) assure la gestion de l'initiative du Projet MART pour la technologie des routes
  - Projet de recherche
  - Finalités pour améliorer durablement le progrès dans la construction et l'entretien des routes à travers :
    - une utilisation optimale des ressources et des compétences locales
    - une utilisation efficace du secteur privé
    - une application de la gestion des bonnes pratiques.