

# LE DÉVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES DE TRAVAUX PUBLICS

P. Larcher (1998)

## Objectifs de l'article

### Résumé

Cet article examine la structure d'organisation du secteur des travaux publics dans les pays qui ont un secteur établi d'entreprises privées, et passe en revue les problèmes et les performances de ce secteur dans les pays en voie de développement.

Il étudie les divers obstacles rencontrés par les petites entreprises privées si elles veulent développer et étendre leurs activités, et souligne le besoin d'une structure gouvernant les marchés avec les entreprises privées dans les pays en voie de développement..

L'article fera également ressortir les différences entre les structures institutionnelles des pays avec ou sans secteur privé, et comparera les niveaux de soutien institutionnel existant pour vaincre ces problèmes.

L'article examine le rôle que peuvent prendre pour offrir leur soutien à l'industrie diverses organisations comme:

- Les sociétés savantes
- Les associations professionnelles
- Les organismes publics
- Les organisations de formation et de recherche
- Les organisations internationales

### Points-clés

- Des réformes et le développement des institutions sont requises pour obtenir un marché efficace et performant dans le cadre de la privatisation de la construction et l'entretien des routes, comme des autres aspects du secteur des travaux publics.

### Thèmes principaux

- Cadre nécessaire aux marchés avec les entreprises privées
- Problèmes confrontant les petites entreprises
- Développement des institutions
- Exemples de mises en place réussies de structures de privatisation.

---

## 1. INTRODUCTION

Au cours des cinquante dernières années, beaucoup de pays d’Afrique et d’Asie ont gagné leur indépendance. Les gouvernements de ces pays ont considéré qu’un réseau routier efficace était une priorité pour le développement et l’expansion de leur économie. Ils ont fait de gros investissements dans la construction routière, avec le soutien de bailleurs de fonds internationaux et d’agences d’aide bi- et multilatérale afin de mettre en place un réseau routier de grande qualité. Ces gouvernements, malheureusement, n’ont pas affecté suffisamment de leurs propres ressources aux investissements d’entretien de ce réseau, et les organismes internationaux de financement ne sont pas disposés à apporter de l’aide aux mécanismes d’approvisionnement pour l’entretien à long terme. En conséquence, les nouveaux réseaux routiers se sont détériorés, et ne sont plus parfois qu’un ensemble de pistes boueuses, à peine carrossables même en saison sèche.

Ces pays avaient toujours confié l’entretien de leur réseau routier et les petits travaux de construction à des entreprises d’État. Dans beaucoup de cas, ces entreprises se sont avérées inefficaces, en raison de différents facteurs, dont la perte de leur meilleur personnel partant vers des emplois mieux payés, le manque de crédits, les pressions politiques et une administration bureaucratique. Récemment, on s’est davantage intéressé à stimuler l’introduction du secteur privé, en faisant valoir que de petites entreprises privées seraient à même de surmonter les problèmes d’inefficacité courants dans les grandes entreprises d’État, et ainsi améliorer les normes d’entretien tout en restant dans les limites restreintes des crédits disponibles.

Bien que des progrès importants aient été réalisés dans l’élaboration d’une stratégie appropriée au secteur privé, il devient de plus en plus difficile de mettre celle-ci en place car davantage de problèmes associés aux procédures de passation des marchés et à la structure de soutien du secteur sont constatés par les entreprises contractantes et les autorités routières.

Cet article a pour objectif d’encourager la discussion afin d’aider l’expansion du secteur privé dans les travaux publics. Il fournit des informations générales ou basées sur des études de cas pour établir s’il est possible de tirer des leçons des expériences du développement d’un secteur d’entreprises privées en Afrique, et du secteur privé bien établi dans les pays comme le Royaume-Uni. Il souligne les problèmes auxquels le développement des capacités en entreprises privées doit faire face en Afrique, la structure institutionnelle requise pour que les entreprises puissent fonctionner et décrit certaines initiatives prises pour répondre à ces questions.

Pour finir, l’article présente quatre études de cas d’organisations qui fournissent une structure de soutien afin de créer un “cadre institutionnel pour la privatisation”.

---

## 2. LE BESOIN D'UNE STRUCTURE RÉGISSANT LES MARCHES AVEC LES ENTREPRISES PRIVÉES

Il existe 5 types différents d'entreprises capables d'exécuter des travaux publics (World Bank 1984 & Relf 1987):

1. Les petites entreprises et les 'tâcherons – généralement des personnes travaillant à leur compte ou qui sont sous-traitants d'entreprises plus grandes.
2. Les groupes d'entraide ou communautaires
3. Les entreprises d'État
4. Les entreprises privées
5. Les entreprises étrangères.

Dans les pays pauvres et en voie de développement, la majorité des travaux publics sont généralement confiés à des grandes entreprises internationales ou des entreprises d'État. Le secteur privé du pays est habituellement dominé par quelques grandes entreprises capables de faire concurrence aux entreprises internationales ou de travailler avec elles dans le cadre de co-entreprises. Cette poignée de grandes entreprises travaille à côté d'une pléthore de petites entreprises de travaux publics. Cette situation a donné lieu au terme de "milieu manquant" du secteur des travaux publics (Young 1993) lorsque les petites entreprises paraissent incapables de s'agrandir et de développer leur part du marché pour devenir des entreprises moyennes et en fin de compte, si tout va bien, de grandes entreprises en mesure de se charger de grands projets d'infrastructure. Ces petites entreprises sont donc limitées, en raison de leur taille et de leurs ressources, à de petits travaux immobiliers et de temps à autre de petits travaux de génie civil. Un grand nombre de ces entreprises sont souvent assez petites pour être 'invisibles' aux statistiques nationales en matière de construction.

Pour que la construction et l'entretien des routes soient exécutés de manière efficace dans un marché concurrentiel, il faut que des entreprises de toutes les tailles se chargent de projets d'importance diverse, des petits travaux d'entretien aux grands projets de construction de routes nationales. Pour tirer tous les avantages de l'utilisation du secteur privé, il doit tout d'abord y avoir un volume de travail de taille suffisante à attribuer. Deuxièmement, il doit aussi y avoir un nombre suffisant d'entreprises de travaux publics pour créer la demande et donc une concurrence réaliste assortie de prix compétitifs.

Bien qu'aucun marché ne puisse fonctionner sans demande, créer simplement cette demande ne suffit pas. Il faut également développer dans le pays des capacités institutionnelles adaptées à l'exécution des travaux par un secteur d'entreprises privées.

Dans le système de la régie intéressée géré par les organismes d'État, il n'y avait pas besoin de contrat puisque le maître d'ouvrage, le projeteur et le maître d'oeuvre étaient la même organisation. Lorsque, cependant, les projets sont exécutés par le secteur privé, il faut un contrat formel entre le maître d'ouvrage (le gouvernement) et le maître d'oeuvre (l'entreprise). Dans beaucoup de pays qui s'en remettaient aux entreprises d'État, il n'existe pas de procédures nationales ni de documents de marché appropriés qui puissent être adoptés par les organismes du gouvernement. Pour les projets de grande valeur

confiés aux grandes entreprises nationales, il est souvent possible d'utiliser des documents de contrat internationaux comme celui de la FIDIC, mais ces documents sont invariablement impropres aux plus petits marchés de construction ou d'entretien confiés aux nouvelles entreprises de petite taille.

### **3. PROBLEMES AUXQUELS LES PETITES ENTREPRISES DOIVENT FAIRE FACE**

Pour les petites entreprises de travaux publics, comme pour toutes les petites entreprises, le problème principal tient au manque de crédits et à la difficulté d'en obtenir. Par comparaison avec les autres petites entreprises, les petites entreprises de travaux publics ont un besoin de roulement très élevé, et donc un besoin plus grand de fonds de roulement à court terme. La raison en est la quantité de matériaux nécessaires, les salaires d'un personnel relativement nombreux et le coût de l'achat ou de la location du matériel. Elles ont également 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.

Les entreprises de travaux publics d'État recevaient des aides financières des autres services officiels et 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.

Bien que l'accès au financement et une documentation de marché insuffisante soient les principaux problèmes que doivent affronter les petites entreprises qui tentent d'accroître leurs activités dans le secteur de la construction et l'entretien des routes, il y a une multitude d'autres problèmes qui font obstacle à leur expansion. Les grandes et les petites entreprises se plaignent souvent du manque de continuité dans le travail. Il peut y avoir un intervalle de plusieurs mois entre les marchés. Ce fait est souvent imputé à la nature des autorités responsables des routes, qui ont l'habitude de faire exécuter les travaux lorsque les ressources financières sont rendues disponibles par le ministère des Finances. Comme il n'y a souvent aucun système pour garantir l'attribution d'un budget régulier par ce ministère, il est impossible d'offrir des marchés sur une base régulière. Les marchés sont donc accordés lorsque les fonds sont disponibles.

Quand les marchés sont disponibles et que l'entreprise est en mesure d'obtenir des crédits suffisants pour soumissionner et exécuter les travaux, elle doit alors faire face à beaucoup d'autres problèmes, dont:

1. des difficultés à recruter de la main d'oeuvre qualifiée et des conducteurs de travaux;
2. le manque et/ou le prix élevé des matériaux de construction;
3. les coûts d'investissement élevés du matériel et les forts taux d'intérêt;
4. le manque de matériel de construction à louer et la difficulté d'obtenir des pièces détachées pour ce matériel;

5. l'insuffisance de la surveillance sur le chantier et le manque de personnel des autorités routières pouvant résoudre les problèmes.

#### 4. CADRE INSTITUTIONNEL DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT

Dans les pays développés, la majorité du travail d'administration des marchés est exécuté par des sociétés de génie-conseil. Ces sociétés sont en mesure d'exécuter les travaux d'étude si nécessaire, de préparer les documents de contrat, de lancer les appels d'offres et de sélectionner les entreprises, et de surveiller leurs travaux et autoriser les paiements mensuels. Elles agissent en fait en tant qu'agents des autorités routières, et elles se chargent d'une grande partie du travail qui devrait autrement être effectué par le personnel de celles-ci. Bien que leur travail puisse réduire les besoins des autorités routières en matière de capacités, il n'élimine pas le besoin de comprendre les procédures de marché.

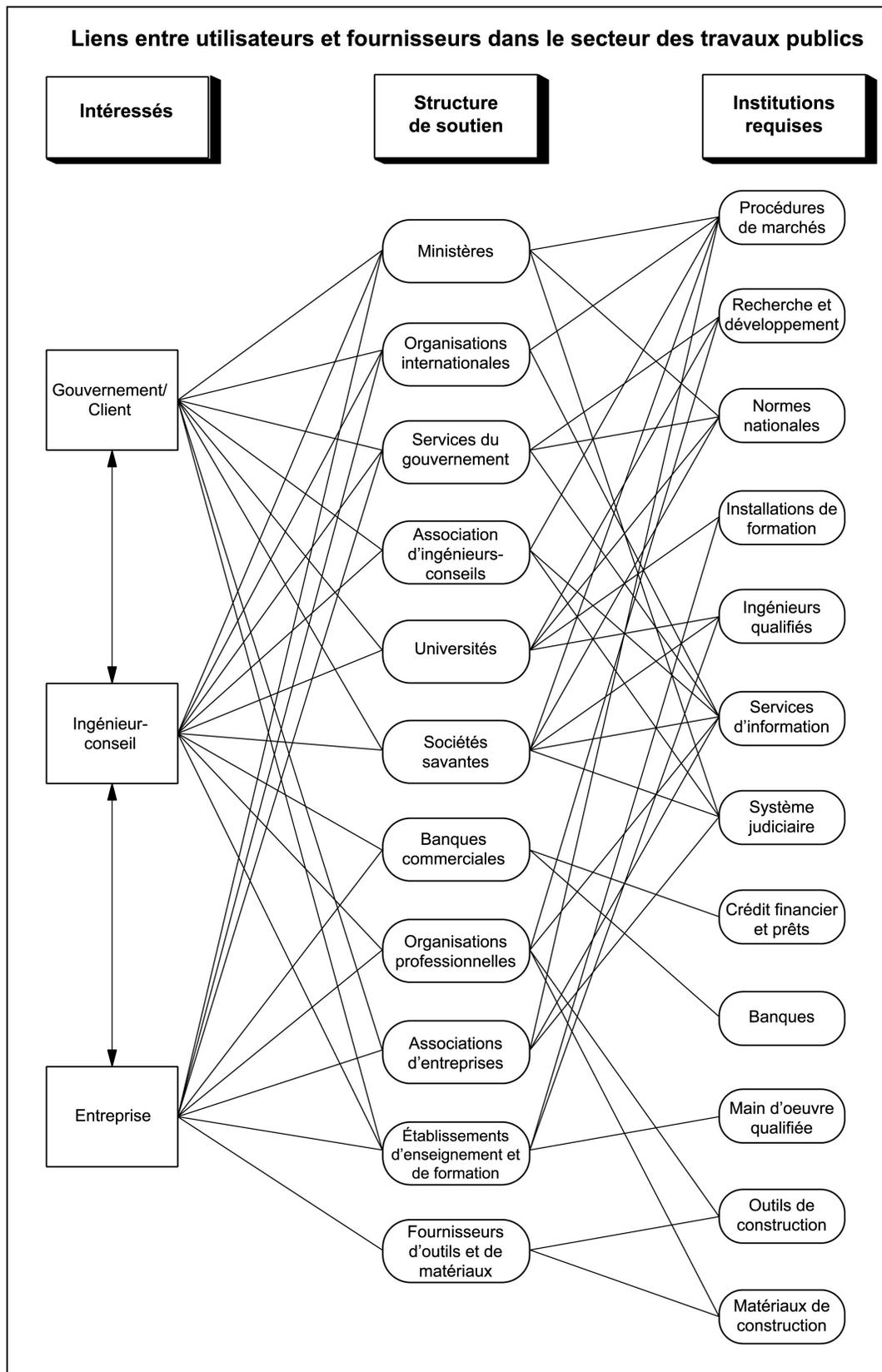
Bien que l'arrangement tripartite entre maître d'ouvrage, entreprise et ingénieur-conseil forme l'élément central du cadre institutionnel dans les pays développés, il existe aussi beaucoup d'autres organisations de soutien qui sont essentielles pour que l'industrie puisse fonctionner, développer de nouvelles techniques et de nouveaux matériaux et améliorer le rendement. La Figure 1 fait ressortir la complexité des relations entre les intéressés dans l'industrie des travaux publics, entre maître d'ouvrage, entreprise et ingénieur-conseil, leurs besoins institutionnels et la structure de soutien qui existe pour répondre à ces exigences. Les lignes ne font qu'indiquer une relation qui peut exister pour répondre aux besoins du secteur de la construction et ne comprennent pas les liens qui peuvent exister pour d'autres raisons.

Dans chaque secteur du cadre de soutien il peut y avoir une organisation seule, ou un certain nombre d'organisations qui fournissent des services de soutien divers mais analogues à l'industrie. Les différentes organisations au sein de ce cadre assurent leur rôle de soutien de manière différente. A un extrême, certaines assurent un service général à l'industrie et à l'autre extrême d'autres se consacrent surtout au soutien de leurs membres.

- **Organisations professionnelles:** Fournisseurs et constructeurs de matériel qui assurent la promotion de leurs produits et services auprès des entreprises et des ingénieurs-conseils.
- **Associations d'entreprises/d'ingénieurs-conseils:** Organisations favorisant le développement des procédures de marché et des normes nationales.
- **Sociétés savantes:** Elles apportent des connaissances et les disséminent à l'ensemble de l'industrie, elles sont chargées des examens et de la certification des ingénieurs et du personnel technique.

- 
- **Établissements d'éducation, de formation et de recherche:** Diverses universités et collèges techniques proposant des cours et des formations menant à la certification professionnelle des sociétés savantes.
  - **Gouvernement:** Pour établir et financer des organes de recherche fournissant des informations et des conseils aux responsables politiques. Au Royaume-Uni il existe un certain nombre d'organes semblables comme, par exemple, *Hydraulics Research (HR)* et *Transport Research Laboratory (TRL)*.

**Figure 1. Liens entre les différentes institutions**



## 5. LE SECTEUR DES TRAVAUX PUBLICS DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT

Le secteur des travaux publics dans les pays en voie de développement a les mêmes besoins en matière d'institutions que ceux des pays développés indiqués sur le tableau ci-dessus. Les premiers intéressés sont aussi les mêmes, mais l'équilibre des forces est sensiblement différent. La Figure 2 ci-dessous représente les différences de forces entre les intéressés dans les pays développés et les pays en voie de développement et émergents. Il faut noter que tout d'abord dans les pays en voie de développement le maître d'ouvrage est surtout le gouvernement tandis que dans les pays développés il peut souvent appartenir au secteur privé. Le manque de ressources et d'expérience des entreprises des pays en voie de développement les met dans une position beaucoup plus faible que le gouvernement et maître d'ouvrage.

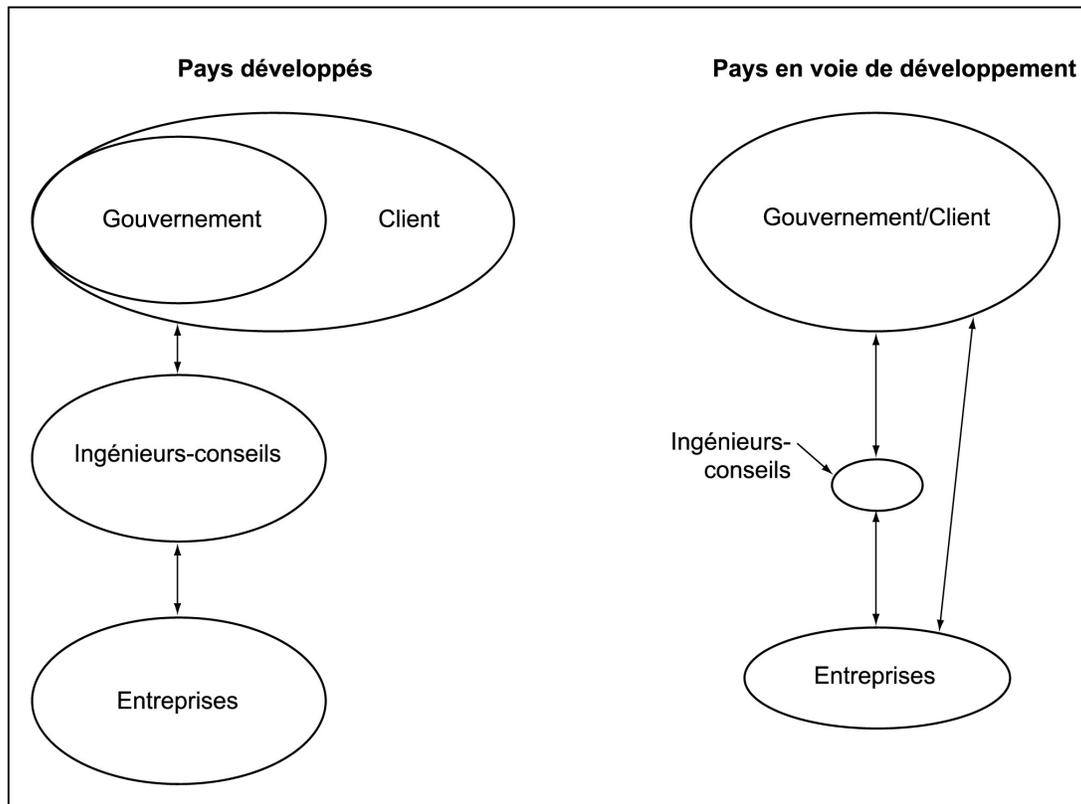
Selon le système classique de marché, elles sont donc forcées d'accepter un risque contractuel proportionnellement plus grand que ce qu'elles peuvent supporter, à la différence de leurs homologues des pays développés. Pour finir, dans les pays développés la plus grande partie du travail d'administration des marchés est assurée par les sociétés d'ingénieurs-conseils. Dans les pays en voie de développement et émergents, la profession d'ingénieur-conseil n'existe pour ainsi dire pas.

Le cadre de soutien est également très faible dans les pays en voie de développement. Bien qu'il puisse exister des organisations dans la majorité des catégories présentées ci-dessus, il n'y en a souvent qu'une ou deux dans chaque catégorie, avec des ressources limitées par rapport au niveau élevé de support qu'elles sont supposées fournir. Dans les pays développés, beaucoup d'organisations du cadre de soutien sont financées par les trois catégories d'intéressés. Dans les pays en voie de développement, ces ressources financières ne sont pas disponibles car il n'existe pratiquement pas d'ingénieurs, les entreprises disposent de très peu de ressources financières et le budget des gouvernements ne peut pas répondre aux demandes du budget d'entretien des routes, sans même soutenir le cadre industriel qui exécute cet entretien.

La formation du personnel technique à tous les niveaux, des ingénieurs et gestionnaires de construction jusqu'aux artisans et ouvriers, est l'une des fonctions principales du cadre de soutien. Des études menées par la Banque Mondiale (Auerhan 1985) ont souligné que bien que le manque de crédits soit une cause primordiale de l'insuffisance des systèmes d'enseignement en Afrique sub-saharienne, ce n'était pas le seul problème. L'étude a identifié une autre cause : le manque de gestion des ressources et de planification dans les systèmes d'enseignement. En outre, la réputation des sujets de gestion dans le système d'enseignement n'est pas bonne, ce qui entraîne un manque de personnel qualifié et de spécialistes de ce domaine. Cette situation a plusieurs répercussions sur les jeunes recevant des formations dans le domaine des travaux publics. Bien qu'ils reçoivent un enseignement en matière de génie 'en dur', les sujets 'de services' comme la gestion de la construction et des entreprises sont négligés. Le manque d'infrastructures physiques et la centralisation des établissements d'enseignement, généralement dans la capitale, entraînent l'insuffisance de la formation dans les provinces. Pour finir, le manque de

ressources en informations au sein du secteur de l'enseignement contribue au manque généralisé de ressources en informations dans le secteur de la construction.

**Figure 2. Comparaison entre les forces des intéressés dans le secteur de la construction et l'entretien des routes**



Dans les pays en voie de développement, le système tripartite ne fonctionne pas puisqu'il n'existe pratiquement pas d'ingénieurs-conseils. Cette situation demande un mode de fonctionnement différent pour l'industrie, où le maître d'ouvrage assume les fonctions principales de l'ingénieur. Les services du gouvernement doivent ainsi se charger des travaux d'étude puis préparer, mettre en appel d'offres et superviser les marchés qu'ils désirent faire exécuter. Au sein du système existant d'entreprises d'État, il existe en général les capacités, dans les services responsables des routes, pour se charger des travaux d'étude. Les documents produits par le groupe d'étude sont passés aux équipes de travaux pour qu'elles exécutent le travail et pour assurer que celui-ci répond aux normes convenues. Ceci ne débouche pas sur l'acquisition d'expérience et de capacités à préparer et administrer des documents de contrat, superviser les entreprises indépendantes et mesurer et certifier les travaux terminés pour autoriser le versement des paiements mensuels.

On se trouve donc confronté à deux problèmes institutionnels distincts, que les pays doivent résoudre s'ils veulent utiliser le secteur privé pour l'exécution des travaux de construction et d'entretien des routes:

1. Le manque d'ingénieurs-conseils
2. Le manque de capacités au sein du cadre de soutien à aider le secteur des entreprises.

En s'employant à résoudre le premier problème, l'objectif à long terme peut consister à développer la profession d'ingénieur, mais cela risque de prendre de nombreuses années ou même décades dans certains cas avant que le secteur ait assez de capacités pour remplir le rôle qui lui serait demandé. Comme une capacité d'étude existe au sein des services du gouvernement, il convient donc de préférence, au court à moyen terme, de développer les capacités des agences du gouvernement à préparer, adjuger et administrer les marchés.

Le secteur des entreprises est généralement sous-développé mais cela peut principalement s'expliquer par le manque de soutien disponible. Il ne sera pas possible, au court à moyen terme, de développer une structure de soutien très élaborée, mais il faudra mettre en place un niveau minimum de soutien répondant aux besoins principaux.

## **6. DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL DU CADRE DE SOUTIEN**

Pour obtenir une 'structure de soutien de la privatisation', il est nécessaire de créer et de développer des organisations qui puissent fournir le cadre de soutien indiqué dans le Tableau 1. C'est un processus de longue haleine, et particulièrement difficile lorsqu'on dispose de ressources limitées.

Différents pays et différents bailleurs de fonds ont essayé différentes méthodes d'aide à la création d'un cadre de soutien. Le thème commun à chaque méthode consiste en l'établissement d'une organisation ou d'un projet capable de fournir une gamme diverse de services de soutien plutôt que de ne se charger que d'un service seulement, comme cela se produit dans beaucoup de pays développés.

Les quatre études de cas décrites ci-dessous ont pour but de présenter un large éventail des différents types d'organisations ou de projets qui ont été mis en place pour fournir ce cadre de soutien. Le tableau résume les études de cas en indiquant qui a créé et soutenu l'initiative, et quels sont les constituants du cadre de soutien que chaque organisation ou projet tente de fournir.

**Tableau 1 : Exemples d'initiatives actuelles de soutien**

<b>Organisation / Projet</b>	<b>Soutien fourni par</b>	<b>Cadre de soutien</b>
• Khupuka	Organisation non gouvernementale (ONG)	1. Association d'entreprises 2. Éducation et formation
• Tanzania Civil Engineering Contractors Association (TACECA)	Entreprises de TP de Tanzanie	1. Association d'entreprises 2. Éducation et formation 3. Vente d'équipements et de matériaux 4. Banques commerciales
• ASIST (Advisory Support Information Services and Training)	Bureau International du Travail (BIT)	1. Organisations internationales 2. Ministères 3. Services du gouvernement
• MART (Management of Appropriate Road Technology)	DFID (ministère du Développement International du R-U)	1. Ministères 2. Services du gouvernement 3. Universités 4. Sociétés savantes

### 6.1 Khuphuka

Khuphuka a été créée en 1991 en tant qu'association bénévole par plusieurs animateurs sociaux concernés par le manque d'opportunités économiques disponibles à la majorité des habitants du KwaZulu-Natal, en Afrique du Sud. Ils ont eu pour objectif de fonder une organisation qui, *grâce à une formation liée à la production*, fournirait aux gens un point d'entrée dans l'économie, tout en renforçant les structures communautaires et en favorisant le développement. Les groupes ciblés en priorité sont 1) les groupes de la communauté qui participent ou vont bientôt participer au développement, 2) les jeunes chômeurs (surtout les femmes – au moins 30%) et 3) les entrepreneurs actuels et émergents comme les micro-fabricants et les entrepreneurs de construction. Le concept de Khuphuka est que les intérêts de ces trois groupes sont complémentaires, dans la mesure où les groupes de la communauté pourraient fournir un marché aux entreprises, et les entreprises des opportunités d'emploi local.

Plutôt que d'essayer simplement de fournir des opportunités d'emploi à court terme (et probablement non viables), Khuphuka a pour but de créer des *employeurs*, qui à leur tour créeront des emplois. Les employeurs potentiels sont des membres des communautés locales qui participent au processus de développement de la communauté en partenariat avec Khuphuka et acquièrent les compétences nécessaires pour identifier et mettre en oeuvre les opportunités de projet (Miles and Ward 1998).

### 6.2 Tanzania Civil Engineering Contractors Association (TACECA)

L'association des entreprises de travaux publics de Tanzanie (Tanzania Civil Engineering Contractors Association) a été créée il y a deux ans dans le but d'accroître les capacités des entreprises pour qu'elles puissent se charger de n'importe quel projet de construction

dans le pays. La grande majorité des membres se compose d'entreprises tanzaniennes, qui vont d'importantes sociétés à de petites entreprises unipersonnelles. Pour financer les activités de l'association, chaque membre paie une cotisation annuelle selon le type de travaux qu'il entreprend. L'objectif principal de l'association consiste à protéger les intérêts de ses membres et à encourager la coopération entre eux, pour leur permettre de participer davantage à tous les programmes de construction.

Deux activités actuellement menées par l'Association sont particulièrement intéressantes dans la mesure où elles soulignent comment une association d'entreprises peut remplir les fonctions dont se charge généralement une autre organisation de la structure de soutien (TACECA 97).

1. La TACECA encourage activement les co-entreprises entre grandes et petites entreprises. Dans le cadre de ces accords, la grande entreprise fait une offre pour obtenir de gros marchés. Elle passe alors certaines parties de ces marchés aux petites entreprises. Dans certains cas, la grande entreprise fournit aussi les matériaux de construction et les machines pour tout le projet. Les petites entreprises seront payées par la grande entreprise pour les travaux exécutés, moins un pourcentage représentant ses frais (env. 7%) et le coût des matériaux ou équipements fournis. Ce système tire ses avantages des grandes entreprises qui disposent de suffisamment de ressources financières pour gérer de gros projets. Les petites entreprises bénéficient en fait d'une structure de soutien, grâce aux grandes entreprises, comprenant le système bancaire, la vente de matériaux et de machines, et l'éducation et la formation par le personnel des grandes entreprises. Celles-ci sont en faveur du programme car il leur permet de soumissionner pour de gros marchés et parce que les frais de gestion prélevés aident à couvrir leurs frais généraux.
2. En partenariat avec le Conseil national de la construction de Tanzanie (National Construction Council of Tanzania) la TACECA tente de créer un fonds de développement de l'industrie de la construction, qui fournira aux consultants et aux entreprises l'accès à des crédits de roulement et d'achat d'outils et de matériel. Il est prévu que le fonds sera alimenté par une combinaison de subventions du gouvernement et d'organismes donateurs et d'actions achetées par les entreprises et d'autres intéressés dans la communauté. Une fois ce fonds suffisamment pourvu, des prêts seront proposés aux entreprises de travaux publics, à des taux préférentiels. Ceci alimentera le fonds et couvrira ses frais de fonctionnement mais ne génèrera pas de gros bénéfices. Le fonds fonctionnera en fait comme une banque commerciale traitant exclusivement avec le secteur des travaux publics.

### **6.3 ASIST (Advisory Support, Information Services and Training)**

Le projet ASIST fonctionne sous les auspices de la structure régionale pour l'Afrique de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), avec l'appui technique du département des Politiques de Développement (POL/DEV) de Genève, et en étroite coopération avec l'équipe de conseil multidisciplinaire de l'OIT à Harare, Zimbabwe.

L'objectif général d'ASIST consiste à faire généraliser l'adoption d'approches basées sur la main d'oeuvre par les politiques et programmes nationaux d'investissements en transports et infrastructures. Cette action s'inscrit dans le contexte du programme de l'OIT de promotion des politiques d'investissements à forte intensité de main d'oeuvre en tant que stratégies de réduction de la pauvreté. L'objectif immédiat d'ASIST est de faire augmenter l'emploi et l'efficacité des méthodes à fort coefficient de main d'oeuvre dans les activités d'infrastructure, et notamment la construction et l'entretien des routes, en Afrique sub-saharienne.

Afin de réaliser cet objectif immédiat, le projet a été divisé en trois composantes, comme l'indique son sigle: conseils (en matière de techniques et de politiques, et appui de projets), services d'information (réseaux de contacts, service de renseignements techniques, publications, recherche), formation (cours internationaux pour ingénieurs, techniciens supérieurs et formateurs).

Pour fournir les services décrits ci-dessus, ASIST collabore étroitement avec les services gouvernementaux, les autorités routières et le personnel des projets menés dans sa région.

#### **6.4 MART (Management of Appropriate Road Technology)**

L'initiative MART (Management of Appropriate Road Technology – Maîtrise de la technologie routière appropriée) a pour but de réduire le coût de la construction, la remise en état et l'entretien des infrastructures routières, et des services de véhicules, dans les pays en voie de développement. Elle se base sur un projet de recherche financé principalement par le ministère britannique pour le Développement International (DFID, autrefois ODA) dans le cadre de son action pour le développement et la recherche en matière de technologie (TDR). Ce projet est 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.

La phase actuelle du programme MART va entre autres rassembler des expertises en technologie basée sur la main d'oeuvre et le matériel intermédiaire et le développement des entreprises de construction privées, pour produire une série de recommandations sur ces quatre sujets prioritaires:

- outils manuels;
- matériel intermédiaire;
- développement du secteur privé; et
- renforcement des institutions.

L'initiative MART se base essentiellement sur la recherche, et le DFID et les partenaires de MART considèrent que son impact consistera principalement à fournir une analyse et une codification d'appui aux projets concrets. Ainsi, une grande partie de sa production comprendra des articles de revue, et d'autres publications officielles pouvant servir de références et fournir un document indépendant et fiable de l'état actuel des connaissances. Le projet MART complète donc le cadre de soutien en codifiant l'expertise internationale des bailleurs de fonds, des consultants, des projets et des autres

---

organismes de recherche, et fournit les informations sous une forme plus aisément utilisable par les ministères et services gouvernementaux et les institutions comme les universités et les sociétés savantes.

## **6.5 Conclusion sur les études de cas**

Les approches adoptées par ces quatre études de cas différentes montrent comment apporter une aide à différents niveaux du cadre de soutien. Khupuka et la TACECA sont semblables, car chacune cible son aide sur les entreprises à l'échelon local, en travaillant directement avec les groupes affectés par le manque de structure d'appui. Elles sont cependant différentes dans leur approche en ce que la TACECA est une organisation à part entière qui a pour objectif de remplir le rôle d'un certain nombre de services différents du cadre de soutien. Bien que Khupuka elle-même soit une organisation, elle existe pour promouvoir le développement d'autres organisations et l'accroissement des capacités au sein de l'industrie. Le but ultime de Khupuka est de ne plus avoir de raison d'être, tandis que l'association d'entreprises sera toujours requise pour essayer d'influencer le gouvernement sur les questions importantes pour ses membres.

MART et ASIST sont des initiatives semblables car toutes deux complètent et aident le fragile cadre d'appui qui existe déjà. Elles n'essaient pas de créer de nouvelles organisations mais d'aider à fournir les dispositions institutionnelles manquantes et de faciliter les liens entre ces dispositions et les organismes de soutien appropriés. MART et ASIST ont essentiellement des liens avec les ministères et les services gouvernementaux, et peuvent ainsi faciliter également le développement du programme interne de création d'institutions de ces organisations. L'initiative MART, par exemple, est en train de terminer la rédaction de recommandations concernant les politiques et les problèmes à résoudre pour la création d'un secteur privé de construction et d'entretien des routes.

## **7. CONCLUSIONS**

Cet article a examiné le développement du secteur privé dans les pays en voie de développement, particulièrement en Afrique, et les structures établies dans les pays développés. Il a présenté les divers obstacles rencontrés par les petites entreprises privées essayant de se développer et d'accroître leurs activités, et a souligné le besoin d'un cadre régissant les marchés avec les entreprises privées.

Cet article a également souligné le fait qu'il y a de nombreux facteurs à prendre en compte lorsque l'on s'adresse au secteur privé pour exécuter des travaux de construction et d'entretien des routes. Il y a essentiellement deux processus à entreprendre.

Tout d'abord, l'application des procédures mêmes de marché et d'administration du marché. A mesure que s'étend l'emploi du secteur privé pour les travaux de construction et d'entretien des routes, les autorités routières gouvernementales devront changer de rôle et passer d'organisme d'exécution à organisme de supervision des marchés. Ce changement produit une multitude de problèmes car il n'existe souvent aucune forme de

contrat convenant aux projets routiers. Le personnel des autorités routières a l'habitude d'organiser des équipes de travail, et non de gérer des marchés. Il ne connaît pas les procédures et les rôles requis dans le cadre de la gestion des marchés. Il faut par conséquent restructurer les autorités routières et rediriger et recycler le personnel à tous les niveaux pour mettre en lumière les nouvelles tâches dont il sera chargé quand il faudra gérer des marchés routiers.

Deuxièmement, il faut aussi faire advenir un changement d'attitude pour passer du mode de réalisation des entreprises d'État à celui du secteur privé. Ce changement peut poser des problèmes au personnel, car les changements indiqués en Tableau 2 se produiront plus rapidement que les changements de culture (Prokopenko 1992).

**Tableau 2: Différences d'approche entre les secteurs public et privé**

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

Pour finir, la création d'institutions constitue une tâche nécessaire et distincte, parallèle à la mise en place du programme de privatisation. Elle doit être réalisée dans le but de former un cadre de soutien pour les organisations des maîtres d'ouvrage et le secteur des travaux publics, afin d'assurer que l'appui nécessaire aux principaux intéressés, notamment aux entreprises, est disponible.

**BIBLIOGRAPHIE**

Auerhan et al, 1985, Institutional Development in Education and Training in Sub-Sahara African Countries. Washington D.C: World Bank

Kirmani S, Blaxall J, 1988, The Construction Industry in Development: A strategy for Bank assistance. Washington D.C: World Bank

Larcher, P. (1998). An Institutional Framework for Road Sector Privatisation. Paper presented at the Regional Workshop on the Development of Local Contractors and Consultants for the Road Sector, 16-17 November 1998. Harare, Zimbabwe

Lehobo, 1997, The Transformation of the Labour Construction Unit from an executing agency to a contract supervisory agency, In Labour Based Roadworks: A state of the art review, Larcher P (ed.), IT publications, London

Miles D, Ward J, 1998, Integrating Infrastructure and Small Enterprise Development within Low Income Communities: The Khuphuka concept, Loughborough University, UK

Prokopenko J, 1992, Human resources management in economies in transition: The East European Case, ILO, Geneva

Relf, 1987, Guidelines for the development of small scale construction enterprises, ILO, Geneva

TACECA, 1997, Workshop papers on Local Contractor Capacity Building, Tanzanian Civil Engineering Contractors Association, Dar es Salaam

World Bank, 1984, The Construction Industry: Issues and Strategies in Developing Countries. Washington D.C: World Bank

Young R, 1993, Policy biases, small enterprises and development, Small Enterprise Development. Vol. 4 No. 1, IT publications, London