

ÉTUDE DE CAS: COMPARAISON DE QUATRE PROGRAMMES DE VALORISATION DES ENTREPRISES

P. Larcher

Objectifs de l'étude de cas

Cet article examine des études de cas prises dans quatre pays très différents au niveau des pratiques sociales, culturelles, contractuelles et organisationnelles. Les programmes de valorisation des entreprises des travaux publics peuvent être examinés selon bien des aspects, et l'article traite notamment des questions d'aide internationale, des programmes de formation, de la fourniture de matériel, des contrats et paiements, des objectifs des programmes et de la sélection des entreprises.

1. INTRODUCTION

Les quatre études de cas ont été sélectionnées pour représenter un échantillon représentatif des projets de valorisation des entreprises. Bien que les objectifs principaux de chaque projet soient les mêmes – accroître les capacités des entreprises du secteur privé en matière de passation de marchés – leurs objectifs secondaires sont différents. Ils représentent aussi un large éventail quant à l'assistance internationale offerte au projet, de pratiquement zéro à une importante aide financière et technique.

2. GHANA

Les objectifs du Programme à fort coefficient de main d'oeuvre (Labour Based Programme) du Ghana sont triples:

- Améliorer l'accessibilité rurale
- Accroître les capacités des entreprises
- Créer des emplois ruraux.

Le projet a commencé en 1986 et jusqu'à présent 93 entreprises ont été formées pour exécuter des travaux de réfection 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 US\$14 millions.

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 5km, avec supervision.
Phase 3.	Valorisation de 4 ans, avec formation sur le terrain, pour exécuter un marché de 20km par an.

A 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 US\$150,000, financé par un prêt bancaire à rembourser sur les quatre années suivantes (Opoku 1995).

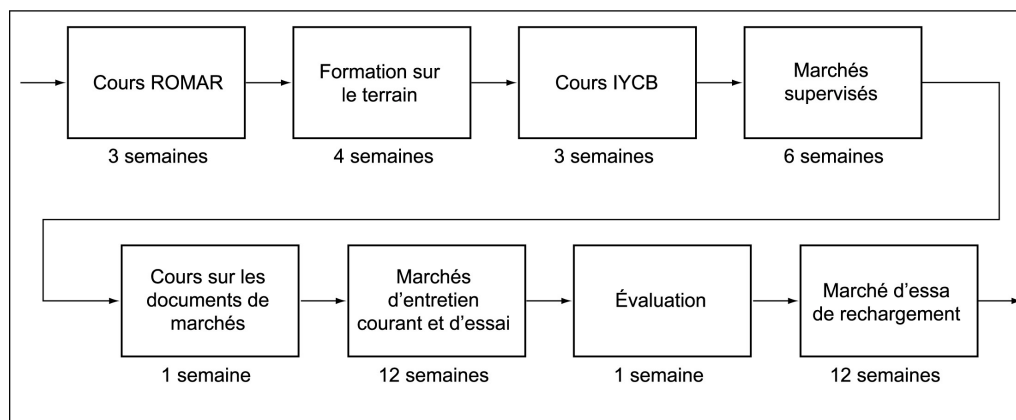
Ensemble de matériel fourni aux entreprises ghanéennes
2 tracteurs
4 remorques
1 camion-citerne à eau
2 rouleaux vibrants tractés

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 US\$240,000. 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. A la suite du remboursement du prêt de matériel, les entreprises se sont fait concurrence pour gagner les marchés.

3. LESOTHO

L'Unité de construction par la main d'oeuvre (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'oeuvre ... et de créer le plus d'emplois rémunérateurs possible dans le pays' (Lehobo 1995). Le LCU a progressivement été chargé de l'extension et l'entretien du réseau de 2300 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 commerciales 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 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, 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.

4. AFRIQUE DU SUD

A 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-traitants des grandes entreprises. Une multitude de projets ont été lancés dans le but de développer les perspectives commerciales et d'emploi de la population indigène, 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 superviseurs 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'oeuvre.

- **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 la 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.

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'oeuvre, y compris marge et bénéfice de l'entreprise: maximum de R 10,000.	Non requises
B	Artisan confirmé. Chef d'équipe de travaux publics.	Coût de la part de main d'oeuvre, y compris marge et bénéfice de l'entreprise: maximum de R 40,000.	Non requises
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 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

Cette structure progressive d'offres évite que les entreprises soumissionnent pour des marchés dépassant leurs capacités, et empêche les entreprises les plus expérimentées de dominer le secteur des petits marchés.

5. TANZANIE

Le Projet de formation des entreprises de travaux routiers à forte intensité de main d'oeuvre (Labour Based Road Contractor Training Project - LBRCTP) a été lancé en 1992 avec le but de créer une capacité en entreprises à forte main d'oeuvre. Ce projet a assuré la formation de 24 entreprises dans deux régions de Tanzanie, chacune avec un chiffre d'affaires annuel de \$60,000 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 contractantes 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.

6. CONCLUSIONS

Il n'existe pas de solution unique à la création d'un programme de valorisation des entreprises. L'expérience de la formation de ces programmes est actuellement dispersée, et mal documentée. Le ministère britannique du Développement International (autrefois Administration du Développement d'Outremer) a reconnu le besoin de rassembler les expériences actuelles par son soutien de l'Initiative de gestion des techniques routières appropriées (Management of Appropriate Road Technology - MART). Ce projet de recherche vise à faire réaliser des améliorations durables dans la construction et l'entretien des routes, par l'utilisation optimale des ressources et compétences locales, l'emploi efficace du secteur privé et l'application de bonnes pratiques de gestion.

Le projet MART a recueilli un certain nombre d'articles et d'études de cas sur les expériences actuelles, qui seront rassemblés en un ouvrage : *Labour-Based Road Construction: A state of the art review*. Ce livre présentera ces informations et les résultats d'un atelier réunissant des professionnels de ce domaine (Miles 1996) pour produire une série complète de directives de valorisation des petites entreprises de travaux publics.

BIBLIOGRAPHIE

Andersson C, et al, 1996, Road Maintenance and Regravelling (ROMAR) Handbook and Workbook, IT Publications

Andersson C-A., et al, 1994, Improve your Construction Business: Pricing and Bidding (handbook and workbook), ILO, Geneva

Lehobo A, 1995, Transforming the Labour Construction Unit from an Executing to a Contract Supervisory Agency, Loughborough University unpublished

Miles D. (ed.), 1996, Towards Guidelines for Labour Based Contracting: A Framework Document, Loughborough University UK

Osei-Bonsu K, 1995, Labour based road rehabilitation and maintenance in Tanzania: The involvement of the Private Sector, ILO unpublished

Twumasi-Boake A, 1996, A Study of Labour based Contracting, 5th ASIST Regional Seminar, Accra

Ward J, 1995, Institution Building for Small-scale Contractor Development in South Africa: A case study, Loughborough University unpublished