



Organisation  
internationale  
du Travail



# ▶ Développement des petits entrepreneurs dans le secteur de la construction

Programme d'investissement à haute intensité  
de main-d'œuvre (HIMO)

## Pourquoi faut-il agir?

### Lier le développement des infrastructures à la création d'emplois par le biais des entrepreneurs locaux

L'industrie de la construction est une source importante d'emplois, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Elle représente 7,6 % de l'emploi mondial total, soit l'équivalent d'environ 230 millions de personnes<sup>1</sup>. La construction contribue généralement à hauteur de 5 à 9 % au PIB des pays en développement et assure des liaisons interindustrielles avec le reste de l'économie.

L'industrie de la construction dans son ensemble est composée en grande partie de petites entreprises. Elle offre des opportunités d'entreprendre à de nombreuses petites entreprises et joue un rôle important dans la répartition des revenus. En raison de l'énorme variabilité de la demande dans le secteur de la construction, les entrepreneurs sont davantage exposés à des changements dans leur environnement de travail. Les petits entrepreneurs éprouvent souvent des difficultés à gérer la main-d'œuvre, les matériaux, les finances et l'équipement. Ils ont une capacité limitée à influencer l'environnement économique, y compris le cadre réglementaire du secteur.

Dans le passé, les travaux publics d'infrastructure étaient normalement réalisés par les agences gouvernementales locales en utilisant leurs propres ressources ou en faisant appel à des entreprises de plus grande envergure. Au fil du temps, les efforts de décentralisation de l'État ont fait passer les responsabilités de l'exécution des travaux de construction et d'entretien des ouvrages de l'autorité publique au secteur privé. Cependant, le recours à de grands entrepreneurs n'a pas été jugé économiquement viable pour les travaux de construction à petite échelle au niveau local, car l'utilisation d'équipements lourds augmente le coût global des travaux.

Les travaux d'infrastructure locale sont en effet réalisés plus efficacement par des entrepreneurs locaux gérés et supervisés par les autorités locales. Le recours à des entrepreneurs locaux est susceptible d'être plus intensif en main-d'œuvre, ce qui constitue un avantage, entre autres, car ils ont choisi d'établir leurs opérations et leurs activités là où se trouve l'infrastructure. Parmi les autres avantages, citons la mobilisation rapide et moins coûteuse des services, l'engagement de la main-d'œuvre locale, l'achat de matériaux et d'équipements au niveau local, les relations de travail à long terme avec les usagers locaux et la fierté de protéger les intérêts des communautés locales.

Au cours des 40 dernières années, l'OIT, par le biais de son programme d'investissement à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO), a contribué à démontrer que les méthodes basées sur la main-d'œuvre peuvent être rentables et produire des résultats de qualité pour un large éventail de réalisations d'infrastructures et d'activités connexes. Faciliter la réalisation d'infrastructures durables et résilientes constitue désormais un élément important de l'Agenda 2030 pour le développement durable, avec un objectif spécifique (ODD 9). L'OIT a été un acteur clé dans l'intégration des dimensions de l'emploi décent dans le développement des infrastructures, en mettant l'accent sur la création d'un environnement de construction pour les petits entrepreneurs locaux, la gestion durable des marchés publics et la gouvernance pour l'inclusion de conditions décentes de travail. L'approche HIMO en matière de développement d'infrastructures privilégie une utilisation optimale des ressources locales (main-d'œuvre, matériel, technologie, entre autres), ce qui constitue un apport majeur pour effectuer le travail.

## Quelle est l'approche de l'OIT?<sup>2</sup>

### Développer les PME pour l'industrie nationale de la construction

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont des acteurs majeurs de l'industrie de la construction. Lorsque les PME du secteur de la construction (ci-après appelées les « petits entrepreneurs ») entrent sur le marché, elles sont souvent confrontées à diverses difficultés pour concurrencer les grands entrepreneurs qui sont sur place. Les défis et les difficultés auxquels sont confrontés les entrepreneurs locaux sont assez similaires d'un

pays à un autre. Certains des défis auxquels ces petits entrepreneurs sont confrontés sont directement liés à leurs propres capacités et opérations de gestion du travail (c'est-à-dire des facteurs **endogènes**), tandis que d'autres sont des questions sur lesquelles ils n'ont pas beaucoup d'emprise (c'est-à-dire des facteurs **exogènes**) bien qu'ils constituent un aspect important de l'environnement économique.

<sup>1</sup> ILOSTAT distribution de l'emploi par activité économique (par sexe) – estimation modélisée par le BIT nov 2019.

<sup>2</sup> For more detailed information, please refer to "Developing the construction industry for employment-intensive infrastructure investments."



Par rapport aux facteurs endogènes, les petits entrepreneurs sont souvent confrontés à (1) une incapacité à estimer correctement les coûts requis pendant la phase préparatoire d'un appel d'offres, car les spécifications de l'appel d'offres sont complexes et difficiles à comprendre pour les nouveaux entrepreneurs ; ensuite, (2) lorsqu'un contrat est attribué, ces petits entrepreneurs ont alors du mal à gérer des activités qui engagent plusieurs tâches (par exemple, gestion des ressources financières et humaines) et à surveiller le chantier (par exemple, supervision technique). Pour aider à surmonter ces difficultés, l'OIT fournit un soutien aux entrepreneurs ayant une expérience limitée en matière de gestion efficace d'une entreprise, comme la budgétisation, la préparation des bilans et la comptabilité. L'OIT aide également à introduire la très efficace approche basée sur les ressources locales (LRB) ; celle qui optimise l'utilisation de la main-d'œuvre et des compétences locales, ainsi que des matériaux, outils et équipements disponibles localement par l'intermédiaire de fournisseurs locaux. C'est ce que l'on constate dans les projets de coopération au développement de l'OIT, tout au long du cycle du projet: de la planification à la maintenance, en passant par la mise en œuvre.

Pour les questions liées aux facteurs exogènes, telles que les politiques gouvernementales et les systèmes de marchés publics, les pays en développement manquent souvent d'un système juridique et décentralisé efficace ou d'un environnement favorable aux droits et aux obligations des entrepreneurs locaux dans la conception et la mise en œuvre des programmes et projets d'infrastructure. En conséquence, les relations contractuelles entre le donneur d'ordre (Maitre d'Ouvrage), les consultants (Maitre d'œuvre) et les entrepreneurs ne sont pas réglementées de manière équitable. C'est pourquoi l'OIT travaille en étroite collaboration avec les autorités gouvernementales et s'aligne sur les plans nationaux de développement et d'investissement public à long terme, qui donnent souvent la priorité à des types d'infrastructures spécifiques, nécessitant des méthodes de travail et/ou des mesures préférentielles de passation de marchés, afin de créer un environnement favorable aux entrepreneurs locaux.

À ce titre, l'OIT a contribué au renforcement et à l'amélioration des capacités des secteurs public et privé impliqués dans le développement d'infrastructures. L'OIT a identifié un certain nombre de stratégies et d'actions pour mieux impliquer les petits entrepreneurs dans les travaux à haute intensité de main-d'œuvre, afin de développer l'industrie de la construction grâce aux 4 piliers suivants:

<b>Premier pilier</b>	<b>Un environnement favorable</b> dans lequel les petits entrepreneurs peuvent opérer et mener à bien des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alignement sur le cadre de développement national</li> <li>▶ Orientation du plan d'investissement public</li> <li>▶ Système de marchés publics et bonne gouvernance (avec identification et enregistrement)</li> <li>▶ Décentralisation et participation communautaire (avec les contrats communautaires)</li> </ul>
<b>Deuxième pilier</b>	<b>Une gestion appropriée</b> des procédures de <b>marchés publics</b> et des procédures administratives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Définition de l'étendue des travaux qui peuvent être effectués par les entrepreneurs</li> <li>▶ Procédures de marchés publics ciblées</li> <li>▶ Systèmes et procédures de paiement</li> <li>▶ Spécifications techniques dans les documents d'appel d'offres</li> </ul>
<b>Troisième pilier</b>	<b>Un renforcement des capacités</b> pour des méthodes de travail basées sur l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestion des ressources humaines et développement de la main-d'œuvre</li> <li>▶ Accès aux équipements</li> <li>▶ Accès au crédit</li> </ul>
<b>Quatrième pilier</b>	<b>Des connaissances et compétences</b> en matière de <b>pratiques de travail</b> et de protection sociale et environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pratiques de travail décent</li> <li>▶ Sécurité et santé au travail (SST) dans les travaux à haute intensité de main-d'œuvre</li> <li>▶ Filets sociaux pour la protection dans les travaux à haute intensité de main-d'œuvre</li> </ul>

## Pilier 1: Environnement et politique favorables

### Cadre de développement national

La réussite des petits entrepreneurs dépend de la disponibilité d'opportunités économiques et de leur capacité à les exploiter. Toutefois, les opportunités économiques pour le secteur local de la construction et son développement sont, dans une large mesure, déterminées par les politiques et les stratégies publiques. Les gouvernements doivent donc allouer des ressources suffisantes qui seront concentrées dans des secteurs et des programmes stratégiques, notamment dans des investissements à haute intensité de main-d'œuvre, qui dans la plupart des cas concernent l'industrie de la construction. Une telle démarche permet de soutenir au maximum les entrepreneurs locaux. Le plan de développement national comprend des instruments plus spécifiques, tels que le plan d'investissement public, la politique nationale de l'emploi, le plan de développement des PME, le système éducatif et le plan de développement rural et de réduction de la pauvreté, entre autres. Il est donc essentiel pour les gouvernements, ainsi que pour les partenaires de développement, d'assurer la cohérence des politiques avec ces domaines prioritaires identifiés au niveau national ou local, afin de concentrer leurs efforts pour un impact maximal de l'intervention sur la création d'emplois et le développement des PME.

### Plan d'investissement public

Le plan d'investissement public établi par le gouvernement prévoit les tendances d'investissement à long terme, déterminant la taille des futurs programmes d'infrastructure dans différents secteurs et, par la suite, les perspectives de marché pour les entrepreneurs locaux. Souvent aussi, il indique des priorités claires pour certains types d'infrastructures qui, habituellement, sont à forte intensité de main-d'œuvre. Par exemple,

lorsque le plan d'investissement cible l'accessibilité et la connectivité des zones rurales, la priorité est donnée aux programmes de routes rurales. De même, si le développement agricole est considéré comme essentiel pour le pays, les infrastructures d'irrigation à haute intensité de main-d'œuvre peuvent être prioritaires. Ces secteurs et domaines prioritaires reçoivent une grande part du financement. Une diffusion efficace de ces informations politiques au niveau local auprès des petits entrepreneurs concernés leur permet de se préparer et de se positionner sur le marché pour orienter leurs plans d'entreprise vers des investissements et des secteurs spécifiques basés sur la main-d'œuvre et d'assurer la continuité des travaux.

### Système de marchés publics et bonne gouvernance

Le système de gestion des contrats contient des procédures permettant à l'*organisme contractant ou Maître d'Ouvrage* (souvent le secteur public) de passer commande pour des travaux et des services auprès des *entrepreneurs* (le secteur privé) dans un cadre où les obligations des deux parties sont clairement définies, indiquant clairement comment atteindre les résultats définis du travail. L'OIT encourage la prise de mesures visant à mettre en place un système de commande publique durable et à améliorer les politiques et les procédures de passation de marchés publics, tant au niveau central que décentralisé, afin de garantir la pleine participation des organisations communautaires, d'encourager l'approche basée sur les ressources locales et de faciliter l'accès des entreprises locales aux travaux à haute intensité de main-d'œuvre.

Lors de l'élaboration des documents contractuels avec les autorités locales, des exigences particulières pourraient être ajoutées aux documents, afin de garantir des

#### ► Encadré 1. Programme élargi de travaux publics (EPWP) et code de bonnes pratiques de l'Afrique du Sud

L'OIT travaille depuis longtemps avec le gouvernement sud-africain pour soutenir son « Programme élargi de travaux publics (EPWP) » à l'échelle nationale. Le gouvernement a établi le code de bonnes pratiques qui a été approuvé par toutes les parties prenantes, dont les membres de la communauté, dans le cadre du programme. Le code de bonnes pratiques comprend les conditions de travail, les salaires, les procédures de recours pour les réclamations et d'autres mesures/normes disciplinaires parmi les différents sous-programmes avec différents niveaux d'entrepreneurs. Il promeut également un ensemble commun de bonnes pratiques et de normes minimales en matière de pratiques

d'emploi, telles que l'intégration des femmes, des jeunes et des personnes handicapées.



conditions de travail décent et l'approche LRB. L'OIT aide à intégrer l'approche LRB avec des clauses appropriées sur le recrutement de travailleurs locaux (en d'autres termes, la participation communautaire inclusive), des conditions de travail spécifiques conformes aux normes internationales du travail, ainsi que des dispositions de paiement rapide, en plus d'autres garanties sociales et environnementales pertinentes.

## Identification et enregistrement de l'entrepreneur

Permettre la classification et la sélection des entrepreneurs est de la plus haute importance pour ouvrir le marché de la construction d'infrastructures publiques aux entrepreneurs locaux émergents et de petite taille. Les systèmes nationaux d'enregistrement et de classification ne sont souvent pas adaptés aux exigences spécifiques des méthodes de travail HIMO, excluant ainsi les nouveaux entrepreneurs HIMO, en particulier les PME. L'OIT soutient ses partenaires pour offrir des opportunités économiques aux PME à travers les mesures suivantes:

- ▶ **Identification** du marché potentiel des travaux d'infrastructures locales, en mettant en évidence les lacunes en matière de capacité industrielle et les mesures requises;
- ▶ **Profilage** des petits entrepreneurs et de leur viabilité pour les travaux d'infrastructures locales, et désignation des voies possibles pour le développement des capacités locales d'exécution;
- ▶ **Définition** de procédures transparentes et équitables de sélection des entrepreneurs ; et
- ▶ **Introduction** de systèmes de classification et d'enregistrement des entrepreneurs.

Les petits entrepreneurs sont généralement présents dans toutes les régions d'un pays. Avec la tendance mondiale à la décentralisation, les petits entrepreneurs locaux peuvent être compétitifs dans l'exécution des travaux de construction et d'entretien de qualité, rapides et rentables au niveau local, lorsqu'ils sont correctement organisés.

Cependant, les critères de certification existants pour l'enregistrement des entrepreneurs nationaux sont souvent basés sur les ressources humaines et financières, les immobilisations et l'expérience professionnelle, ce qui place les petits entrepreneurs dans une position défavorable. Une façon de surmonter ce problème est de reconnaître la valeur de la formation et de l'appui au développement des entreprises (BDS), mais aussi de certifier dans une catégorie spéciale les entrepreneurs formés aux travaux HIMO. À cette fin, l'OIT travaille souvent en étroite collaboration avec les autorités nationales d'accréditation.

## Décentralisation et participation communautaire

Il est essentiel d'utiliser des systèmes d'exécution ou des accords contractuels appropriés pour les travaux locaux d'infrastructures, en particulier dans le contexte de la **décentralisation**. Le transfert des compétences et des ressources gouvernementales vers les niveaux locaux crée souvent des opportunités et des défis particuliers (voir tableau 1). Les processus de décentralisation dans de nombreux pays sont essentiels pour créer des opportunités de travail décent pour les jeunes, et partant, des opportunités économiques aux entrepreneurs locaux à travers une participation accrue aux travaux de construction et d'entretien des infrastructures financées par le secteur public dans les zones rurales et périurbaines.

L'une des approches d'exécution locale consiste à passer des **contrats avec les communautés**, dans le cadre desquels une communauté gère et exécute un projet<sup>3</sup>. La contractualisation communautaire nécessite un solide soutien technique et de gestion, combiné à une formation sur mesure et à un encadrement pendant la durée du projet. Contrairement aux marchés publics traditionnels, cette modalité permet aux autorités et aux entrepreneurs locaux de ne pas perdre leur expérience et leurs compétences en matière de gestion des travaux d'infrastructure. En outre, comme la passation de marchés publics garantit une participation inclusive de la communauté, un fort sentiment d'appropriation est créé, ce qui procure un maximum d'avantages aux communautés locales.

Opportunités	Défis
Participation accrue de la communauté à la planification, à l'exécution et à la supervision des travaux	Distinguer déconcentration et décentralisation
Fonds alloués aux besoins identifiés localement	Manque de capacité des autorités locales d'assumer la responsabilité et d'exécuter
Participation des bénéficiaires au suivi des travaux	Implication politique et luttes de pouvoir
Amélioration de la transparence et de la responsabilité	Affectation et distribution des ressources limitées

3 Pour plus de détails et d'exemples, voir la « Note de synthèse du programme HIMO sur l'approche fondée sur les ressources communautaires et locales (LRB) ».

## Pilier 2: Procédures administratives et documents contractuels pour la réalisation de travaux à haute intensité de main-d'œuvre

### Définir l'étendue des travaux de façon adéquate

L'allotissement des travaux dans des contrats de taille appropriée peut accroître la participation des entrepreneurs locaux. Ainsi, un meilleur accès au travail développe en retour leur assise financière et facilite leur croissance. La nature des travaux à petite échelle et à faible risque devrait normalement permettre d'assouplir les conditions des obligations, de la caution/garantie/bonne exécution du contrat. Les contrats peuvent être organisés en fonction des types de travaux, ainsi que des volumes de travail appropriés qui correspondent à la capacité technique et financière des entrepreneurs locaux. Il existe plusieurs façons de regrouper les travaux en contrats de taille raisonnable, adaptés au développement des petits entrepreneurs. Par exemple, il est possible d'envisager: 1) un contrat unique dans lequel un entrepreneur principal gère tous les travaux et sous-traite les travaux spécialisés; ou 2) des contrats séparés émis par l'organisme contractant à des entrepreneurs plus petits ou spécialisés, afin d'éviter la sous-traitance et de conserver une supervision directe. Les principales exigences pour des types de contrats appropriés sont celles qui permettent d'obtenir les résultats escomptés le plus efficacement possible, et celles qui permettent aux entrepreneurs non seulement de développer leurs activités, mais aussi de garantir une gestion efficace des travaux par toutes les parties au contrat.

### Procédures de passation de marchés ciblés

Les marchés publics ciblés sont un système concurrentiel qui récompense les soumissionnaires qui satisfont ou dépassent certains critères socio-économiques spécifiés dans l'appel d'offres. Un système de marchés publics ciblés attribue des points à ceux qui font l'utilisation économique optimale d'un ou plusieurs éléments, tels que la main-d'œuvre locale, les groupes de travailleurs ciblés (c'est-à-dire les groupes vulnérables ou marginalisés), les ressources locales, notamment les artisans locaux et les matériaux locaux, ainsi que certaines catégories de petits entrepreneurs.

Le processus de passation des marchés doit garantir une concurrence ouverte et efficace, des résultats de qualité, un bon rapport qualité-prix, la responsabilité, ainsi que l'égalité des chances et l'intégration des travailleurs. Une attention particulière devrait être accordée, au cours des procédures de passation de marchés, à l'égalité pour développer les entrepreneurs locaux, ainsi qu'à la promotion de la participation des femmes, des jeunes et

des personnes handicapées aux travaux de construction, en créant de nouvelles possibilités d'emploi dans les travaux de construction d'infrastructures locales. À cette fin, le processus de passation de marchés exige des consultations étroites avec les entrepreneurs et les ingénieurs, et les dispositions contractuelles doivent prendre en considération la participation des groupes communautaires et leurs caractéristiques (par exemple, le sexe, la vulnérabilité, etc.), ainsi que leur capacité à exécuter les tâches spécifiées.

### Systèmes et procédures de paiement

Les taux de salaire des travailleurs doivent être fixés dans le cadre du dialogue social et des négociations, en respectant la législation nationale sur le salaire minimum et les accords sociaux conclus. Ces salaires devraient être versés sans délai aux travailleurs à des intervalles prédéterminés. Les retards de paiement des organismes contractants causent de sérieux ennuis aux petits entrepreneurs, car ils dépendent d'une trésorerie tendue pour payer à la fois le personnel à l'échéance et, en même temps, rembourser les prêts bancaires. Un flux de trésorerie suffisant doit être garanti par des procédures de décaissement et de paiement régulières et en temps opportun. À cette fin, des certificats de paiement réguliers, décentralisés et ponctuels doivent être délivrés à temps pour garantir un flux de trésorerie convenable aux entrepreneurs. La validation des résultats des travaux doit être basée sur une étape majeure pour les activités spécifiées et aucune autre justification ne doit être exigée avant d'effectuer les paiements. Il est donc essentiel de réglementer clairement la manière dont les travaux doivent être évalués pour que les paiements puissent être effectués.

### Spécifications techniques dans les procédures d'exécution et d'appel d'offres

Il est nécessaire d'être très précis sur la manière dont les ressources humaines et matérielles disponibles localement peuvent être utilisées et intégrées dans la conception du travail, afin de permettre l'utilisation de méthodes basées sur la main-d'œuvre. Une série d'initiatives a été expérimentée par l'OIT en faveur de procédures d'appel d'offres et de «spécifications neutres». Parmi celles-ci, on peut citer 1) la prise en compte de méthodes de construction alternatives et efficaces au stade de la conception; 2) l'adaptation des spécifications de construction à différentes méthodes de travail (par exemple, les méthodes basées sur la main-d'œuvre); et 3) l'élaboration d'une documentation d'appel d'offres spécifique pour couvrir les offres alternatives.



Les spécifications techniques et les documents administratifs requis doivent être appliqués de manière à permettre et à encourager l'utilisation de méthodes basées sur la main-d'œuvre par les petits entrepreneurs et les communautés locales. Les méthodes d'appel d'offres simplifiées, y compris le traitement des cautions et garanties, sont une approche efficace pour les entrepreneurs émergents dans les premières étapes. Il convient toutefois de noter que les tâches à accomplir pour les travaux de construction et d'entretien à haute intensité de main-d'œuvre doivent être élaborés de manière à refléter des conditions de travail décentes, ainsi que les taux de productivité des travailleurs utilisant différents types d'équipements légers. Une fois formés, les entrepreneurs émergents peuvent progressivement être exposés à des appels d'offres sur un marché ouvert.

Plusieurs documents contractuels élaborés par l'OIT ont montré leur efficacité pour permettre aux entrepreneurs locaux d'exceller. Voici quelques exemples de documents contractuels: 1) les contrats à prix unitaire basés sur

des devis quantitatifs pour des travaux prévus et pour lesquels les entrepreneurs proposent leurs taux unitaires; 2) les contrats à forfait basés sur un prix fixe pour des travaux ou des services ayant un champ d'application clair et un calendrier défini; 3) les contrats basés sur la performance, et qui prévoient un minimum d'entretien des infrastructures sur une période donnée; 4) les petits contrats basés sur la main-d'œuvre de groupes de travailleurs communautaires qui ne sont pas enregistrés en tant qu'entité commerciale et qui n'ont pas les compétences nécessaires; 5) les contrats de sous-traitance basés sur de petits entrepreneurs engagés dans l'exécution d'une partie des travaux pour le compte des entrepreneurs principaux; et 6) les contrats communautaires basés sur l'engagement de groupes communautaires, ayant des intérêts communs, pour planifier et exécuter des travaux spécifiques. Les exigences spécifiques visant à garantir l'utilisation de l'approche basée sur les ressources locales sont essentielles dans ces contrats.

## Pilier 3: Renforcement des capacités pour les méthodes de travail à forte intensité de main-d'œuvre

### Développement de la main-d'œuvre

La **gestion efficace des ressources humaines** est un défi pour les entrepreneurs locaux. Un personnel suffisamment qualifié pour les travaux d'infrastructure locaux garantit un flux d'affaires correct. Cependant, dans de nombreux pays, les entrepreneurs et les organismes contractants locaux ont du mal à identifier le personnel adéquat pour les travaux techniques, de gestion et de soutien, bien que les performances sur les chantiers de construction dépendent dans une large mesure de leurs compétences. Les programmes de formation offrent donc un large éventail de compétences dans le domaine de la construction, ce qui permet de diversifier les opportunités d'emploi au niveau local.

### Développement des connaissances et des compétences techniques

Une formation professionnelle efficace est un facteur de développement majeur pour les entrepreneurs en début de carrière. La formation professionnelle est souvent sous-financée, ce qui fait que la plupart des entrepreneurs locaux exercent leur activité sans avoir suffisamment accès à la formation. Le manque d'accès à la formation affecte de manière significative la qualité des travaux, les coûts et la durabilité, augmentant ainsi les besoins de maintenance. Afin d'assurer la durabilité des services de formation de qualité, l'OIT travaille avec les

institutions de formation nationales pour transférer les connaissances techniques et promouvoir les méthodes de travail basées sur la main-d'œuvre et l'utilisation optimale des ressources locales. Les formateurs de ces centres sont généralement originaires des régions où ont lieu les travaux d'infrastructures locales et sont donc bien informés des conditions existantes dans lesquelles les travaux de construction locale doivent être effectués.

Le renforcement des capacités techniques et administratives de l'organisme contractant (par exemple, les institutions publiques comme les ministères sectoriels et les organismes locaux) est également essentiel pour que celui-ci puisse s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion des contrats. Ces entités publiques doivent être familiarisées aux technologies HIMO, aux procédures d'appel d'offres, notamment à l'attribution transparente des marchés, à la certification des travaux, aux méthodes de paiement dans les délais et les autres nécessités de l'administration des contrats.

De nombreux pays disposent de **centres de formation basée sur la main-d'œuvre** pour former tous les acteurs concernés par la conception et l'exécution de travaux à haute intensité de main-d'œuvre (voir encadré 2). Des dispositions spécifiques sont souvent prises pour prélever des frais de participation auprès des entrepreneurs bénéficiaires, ou pour que les entrepreneurs financent la participation de leurs employés à la formation.

## Accès aux équipements

L'accès à des équipements appropriés est l'un des premiers défis majeurs pour les jeunes entrepreneurs locaux, en raison de la limitation des immobilisations. L'approche à haute intensité de main-d'œuvre signifie une moindre dépendance à l'égard d'équipements lourds coûteux et importés. L'équipement léger est plus adapté à ce type de travaux, ne nécessitant que de modestes investissements en capital et ne posant pas un aussi grand défi que l'équipement lourd pour les petits entrepreneurs.

### ► Encadré 2. Modèle de Chantier école en Mauritanie pour le développement de la main-d'œuvre

Le gouvernement mauritanien, avec le soutien technique du BIT, a développé le modèle de renforcement des capacités appelé « chantier école », qui combine des formations théoriques en classe et des formations pratiques sur site. Le chantier école a été mis en application avec la collaboration des autorités en charge de la de formation professionnelle (Ministère et Direction de la Formation Professionnelle). Il est accrédité par le système national de certification, augmentant ainsi le réseau de professionnels qualifiés au niveau national et améliorant leurs perspectives d'emploi. Le « chantier-école » contribue à développer les capacités des entrepreneurs nationaux, ainsi que des jeunes travailleurs et travailleuses recrutés par ces entrepreneurs. Les participants reçoivent un diplôme national de qualification ou un Certificat de Compétences à la fin des projets, ce qui permet aux entrepreneurs d'identifier plus facilement des personnes professionnellement qualifiées pour réaliser des travaux de construction techniques. Le module de certification renforce également l'employabilité et la capacité des participants à trouver un nouvel emploi ou même à lancer une nouvelle entreprise ou une coopérative.



L'équilibre optimal entre un équipement de qualité bien entretenu et une main-d'œuvre de qualité, constitue une problématique majeure pour les travaux à haute intensité de main-d'œuvre. Toutefois, se procurer des outils manuels de haute qualité pour les travaux sur les marchés locaux peut être difficile, et de nombreux pays ont une capacité limitée de production d'outils manuels de qualité. La main-d'œuvre étant le principal moyen de production dans les travaux HIMO, des outils manuels de bonne qualité et leur conception jouent un rôle important sur la productivité des travailleurs. L'investissement dans l'équipement pose cependant un défi majeur aux petits entrepreneurs, ce qui appelle une importante décision de gestion, car basée sur leur anticipation des perspectives de travail futures, ainsi que sur leur capacité financière. Pour aider à surmonter ces défis, des discussions sur le choix et l'évaluation comparative des coûts des

### ► Encadré 3. Centre de formation professionnelle à Madagascar

L'OIT a soutenu la création d'institutions de formation professionnelle similaires dans 13 pays, dont le Botswana, le Cameroun, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Lesotho, Madagascar, le Mali, la Tanzanie, le Togo, la Tunisie, l'Ouganda et la Zambie. Le soutien de l'OIT à ces centres a pris la forme d'une préparation à l'élaboration de programmes d'études, ainsi que d'un contrôle de la qualité.

Depuis de nombreuses années, l'OIT soutient le gouvernement de Madagascar, par exemple, dans l'application de l'approche HIMO dans la planification de ses investissements d'infrastructures. Dans le cadre de ce soutien, un centre de formation basée sur la main-d'œuvre a été créé en 2000 pour renforcer les capacités des secteurs public et privé par le biais de modules de formation théorique et pratique. Un large éventail de professionnels a été formé, notamment des fonctionnaires des ministères, des ingénieurs locaux des municipalités, des gestionnaires et des ingénieurs d'entrepreneurs locaux, des communautés locales et des ONG.





équipements devraient être introduites lors des sessions de formation pour les entrepreneurs. Ces discussions permettent aux entrepreneurs d'estimer les coûts réels des équipements et de comparer de manière réaliste les options technologiques disponibles dans les limites de leur budget.

### Accès au crédit

De nombreux entrepreneurs considèrent que le **financement** des opportunités de formation et de renforcement des capacités est crucial. Les possibilités de formation

sont souvent offertes dans le cadre de projets, bien que les besoins en capacités dépassent largement le cycle de vie du projet. La formation est plus efficace et plus durable lorsqu'elle est coordonnée dans un programme cohérent. De ce point de vue, les gouvernements doivent envisager un soutien financier à long terme et d'autres dispositifs d'appui pour promouvoir la capacité de l'industrie de la construction. L'OIT continue à travailler avec ces initiatives gouvernementales pour offrir systématiquement des opportunités de formation aux entrepreneurs.

## Pilier 4: Politique et pratiques de travail décent

Les travaux d'infrastructure appliquant l'approche HIMO ont besoin d'une main-d'œuvre productive dans un environnement sûr. Il incombe également aux entrepreneurs de garantir les droits et obligations des travailleurs. En outre, les entrepreneurs sont de plus en plus responsables de l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement.

### Travail décent

L'**Agenda pour le travail décent de l'OIT**, qui est étroitement lié à l'ODD 8, doit être mis en œuvre pour protéger les conditions de travail de tous les travailleurs dans un environnement sûr, en prévenant les conflits entre entrepreneurs et travailleurs. Les normes internationales du travail s'appliquent également aux travaux HIMO, notamment les conventions fondamentales telles que le droit à la négociation collective, l'élimination du travail forcé et du travail des enfants, ainsi que l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et l'absence de discrimination au travail.

L'approche HIMO garantit donc une productivité des travaux de construction réalisés selon l'approche basées sur les ressources locales et des revenus suffisants pour les travailleurs qui peuvent ainsi améliorer leurs moyens de subsistance grâce aux conditions de travail convenues au niveau international. L'OIT étant la seule agence tripartite des Nations unies, l'approche HIMO facilite également le dialogue social entre les travailleurs, les employeurs et les gouvernements. Les associations d'entrepreneurs confirmés, par exemple, fournissent souvent des aides et conseils efficaces en matière de gestion d'entreprise et de contrats, ainsi que des informations économiques et politiques.

### Sécurité et santé au travail dans les travaux à haute intensité de main-d'œuvre

La construction est considérée comme l'un des secteurs où il y a le plus de risques, avec une fréquence élevée d'accidents du travail. C'est pourquoi l'OIT applique des mesures appropriées de **sécurité et de santé au travail (SST)** dans des contextes locaux spécifiques, incluant la fourniture d'équipements de sécurité et d'outils de qualité, ainsi que l'accès à l'eau, à la nourriture, aux structures sanitaires et médicales, ainsi que d'autres mesures de gestion comme l'inspection et la supervision appropriée du travail. L'OIT organise des formations SST pour les partenaires sociaux au début des travaux de construction, non seulement pour prévenir tout risque professionnel, mais aussi pour sensibiliser les partenaires sociaux.

### Mesures de protection

Les travaux d'infrastructure peuvent permettre de résoudre des problèmes cruciaux de développement cruciaux grâce à des **mesures de protection sociale et environnementale**, tout en créant des opportunités d'emploi. Les mesures de protection sociale ont trait aux valeurs universelles et au respect des normes internationales du travail par toutes les parties prenantes. L'évaluation et la mise en place de mesures de protection sociales et environnementales appropriées, assorties d'exigences claires en matière de rapports, permettent d'atténuer les risques, non seulement pendant le cycle de vie des travaux de construction, mais aussi dans le cadre des efforts déployés par les pays pour obtenir des résultats durables.



## Recommandations

► **Créer un environnement favorable aux petits entrepreneurs locaux, afin qu'ils puissent réaliser des travaux de construction d'infrastructures locales**

Avec la tendance actuelle à la décentralisation, les entrepreneurs locaux ont de nombreux avantages à s'engager dans des travaux d'infrastructures locales, notamment la rentabilité grâce à l'utilisation des ressources locales et à une participation accrue de la communauté. Toutefois, ces entrepreneurs sont confrontés à divers défis lorsqu'ils arrivent sur le marché, en concurrence avec les grands entrepreneurs. Pour les difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre de leur champ d'action, les gouvernements et les partenaires au développement peuvent leur offrir des possibilités de renforcement des compétences techniques et de gestion. Pour les autres difficultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs locaux, les gouvernements doivent réfléchir à des stratégies de développement national à long terme pour soutenir les nouveaux entrepreneurs, notamment avec des marchés publics taillés sur mesure pour les petits entrepreneurs.

► **Introduire un système approprié de gestion des contrats et de procédures de sélection équitables et ouvertes, et certifier les entrepreneurs formés aux travaux basés sur les ressources locales**

La corruption généralisée dans le secteur de la construction entrave la croissance de l'industrie et empêche l'entrée des entrepreneurs locaux. Des systèmes d'enregistrement et de sélection transparents sont de la plus haute importance pour lutter contre les activités frauduleuses et garantir la productivité. Lors de la révision du système, il est recommandé d'accorder une grande importance à la formation et à l'assistance des entreprises, et de certifier officiellement les entrepreneurs qui ont suivi la formation. Ce processus nécessite des consultations avec les autorités nationales d'accréditation.

► **Développer un mécanisme efficace de formation professionnelle et d'enseignement professionnel pour améliorer la qualité des travaux, les coûts et la durabilité**

La capacité des entrepreneurs ainsi que des organismes publics, des institutions et des communautés locales est essentielle pour des travaux de qualité. Le renforcement des capacités doit être mené par le biais d'une série de formations qualifiantes qui s'alignent sur les systèmes nationaux de passation de marchés et d'enseignement, afin d'assurer une adéquation avec le marché du travail. Les possibilités de formation et de développement des entrepreneurs locaux doivent être considérées comme un engagement à long terme, et non comme une intervention ponctuelle. La systématisation du système de formation et de son mécanisme de financement est essentielle pour obtenir des résultats durables. Pour ce faire, il est utile de revoir les institutions de formation existantes et/ou de développer des centres de formation axée sur la main-d'œuvre pour servir de levier puissant à même de promouvoir l'utilisation optimale des ressources locales et des technologies appropriées.

► **Veiller à ce que les travaux de construction d'infrastructures répondent également à d'autres questions transversales de développement par des mesures de protection sociale et environnementale**

La garantie de conditions de travail décent et le respect des normes internationales du travail doivent être au premier plan du développement des secteurs privé et public. Il est essentiel de tirer parti des travaux de construction d'infrastructures (de par leur nature multidisciplinaire) avec des garanties sociales et environnementales suffisantes pour assurer les retombées de ces investissements.

## ► Programme d'investissement à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO)

- Évaluations de l'impact sur l'emploi (EIE)
- Les programmes publics d'emploi (PPE)
- Développement des petits entrepreneurs dans le secteur de la construction pour les investissements d'infrastructure à haute intensité de main-d'œuvre
- Travaux verts
- Approches basées sur les ressources locales et infrastructures communautaires
- Emploi d'urgence

### Contact

Bureau international du Travail  
Route des Morillons 4  
1211 Genève 22  
Suisse

T: +41 22 799 6111  
E: [eiip@ilo.org](mailto:eiip@ilo.org)  
[ilo.org/eiip](http://ilo.org/eiip)